



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Every Generation Has Its Way A Need To Disobey

-En kvalitativ studie om hur storföretagen Volvo Group och Ericsson reproducerar metanarrativen om generation Z i respektive företag.

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Vårterminen 2017
Kandidatuppsats
Författare: Iris Minö 950105
Louise Granström 940826
Handledare: Anna Grzelec

SAMMANFATTNING

Författare: Iris Minö och Louise Granström

Handledare: Anna Grzelec

Titel: Every Generation Has Its Way A Need To Disobey. En kvalitativ studie om hur storföretagen Volvo Group och Ericsson reproducerar metanarrativen om generation Z i respektive företag.

Bakgrund och problemformulering: År 2020 kommer den globala arbetsmarknaden att bestå utav 20 procent av generation Z och det är angeläget att företag redan idag jobbar aktivt med att attrahera denna generation. Generation Z är en generation med distinkta karaktärsattribut som skiljer sig från tidigare generationer och ställer således nya krav på arbetsgivare. Det är därmed intressant att undersöka huruvida företag faktiskt uppfattar generationen, vad företagens berättelser om dem är, hur de jobbar för att attrahera generationen och om detta slutligen möter generationens krav. Studiens huvudfrågeställning lyder följande: *hur reproduceras idén om generation Z i företag?*

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka och analysera hur metanarrativen om generation Z färdas genom olika sociala nivåer och hur narrativen reproduceras i företag.

Metod: Uppsatsen är baserad på fallstudier av Volvo Group och Ericsson. Den empiriska datan är baserad på primärdata från främst intervjuer men även från årsredovisningar samt digitala kanaler. Empirin har analyserats med bakgrund i de teorier som har valts för denna studie.

Slutsats: Studien visar på hur de samhälleliga metanarrativen om generation Z både har och inte har reproducerats i Volvo Group och Ericsson på olika sätt, medvetet som omedvetet. Rapporten pekar på att detta främst kan bero på två faktorer: att vissa metanarrativ om generation Z ännu inte har blivit institutionaliserade men att det även kan bero på att andra metanarrativ som florerar i samhället påverkar organisationerna. Vidare visar studien på att löskoppling och isomorfism är återkommande fenomen.

Nyckelord: Generation Z, generationsskillnader, metanarrativ, narrativ, nyinstitutionell teori, löskoppling, isomorfism, storföretag, Volvo Group och Ericsson.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	6
1.1 Inledning	6
1.2 Begreppsdefinition	9
1.3 Syfte och problemformulering	9
1.4 Disposition av uppsats	9
2. TEORETISK REFERENSRAM	11
2.1 Nyinstitutionalism och metanarrativ	11
2.1.1 Nyinstitutionell teori	11
2.1.2 Metanarrativ	13
2.2 Vad vill olika generationer?	15
2.2.1 Babyboomers	16
2.2.2 Generation X	16
2.2.3 Generation Y	17
2.2.4 Generation Z	17
2.2.5 Matris över narrativen om de olika generationerna	21
2.2.6 Pågående generationsskifte	22
2.3 Slutsats av teoretiskt ramverk	22
3. METOD	23
3.1 Vetenskaplig ansats	23
3.1.1 Kvalitativ metod	23
3.2 Datainsamlingsmetod	23
3.3 Urval	24
3.3.1 Fallföretag	24
3.3.2 Volvo Group	25
3.3.3 Ericsson	25
3.3.4 Urvalsprocess av medverkande	26
3.4 Analys av data	27
3.5 Begränsningar av metod	27
3.6 Forskningsetik	28
3.7 Utvärdering av studiens trovärdighet	28
4. EMPIRI	31
4.1. Motivation	31
4.1.1 Frihet, flexibilitet och direkt feedback	31
4.1.2 Utvecklingsbehov	32
4.1.3 Entreprenörskap	33
4.2 Inställning till karriär	35
	4

4.2.1 Bra dialog och lyhördhet	35
4.2.2 Fokus på högskoleutbildning	35
4.3 Värderingar och IT	36
4.3.1 Skapa mervärde för samhället	36
4.3.2 Digital kommunikation och personligt möte	37
5. ANALYS	39
5.1 Motivation	39
5.1.1 Narrativen om frihet, flexibilitet och direkt feedback	39
5.1.2 Narrativet om utvecklingsbehov	40
5.1.3 Narrativet om entreprenörskap	41
5.2 Inställning till karriär	42
5.2.1 Narrativet om otålighet	42
5.2.2 Narrativet om ändrad syn på högre utbildning	43
5.3 Värderingar och IT	43
5.3.1 Narrativet om att bidra till en bättre värld	44
5.3.2 Narrativet om digital kommunikation och personligt möte	45
6. DISKUSSION	46
7. SLUTSATS	51
7.1 Slutsats	51
7.2 Tillkortakommanden	52
7.3 Förslag till vidare forskning	53
8. KÄLLHÄNVISNING	54

1. INTRODUKTION

1.1 Inledning

I can't imagine life without social media. It connects me to all of my friends and family, always in conversations wherever I am ... it opens up infinite opportunities to work and in my future I see technology as keys to open doors. It's a part of who I am... We are the creators looking to be the best interference with a large audience and reputation. Motivated to get out there. Our generation is engulfed in opportunity created by the technology, our generations is individual and motivated...I'm excited for the future, but we all know that if you don't speak up you won't be heard and that's okay because we're shouting. - James, Emelie & Emma (Royal, 2016)

James, Emelie och Emma (Royal, 2016) representerar generation Z och visar på tydliga distinktioner för denna generation. De ser sociala medier som en del av dem själva, de ser teknologi som något som skapar möjligheter, de är individuella, motiverade och ser ljus på framtiden. Generation Z är ett av många namn på den senaste inströmningen av talanger att välkomna in på arbetsmarknaden. Definitionen av denna generation är tvetydig och omdiskuterad men det talas ofta om att de är de människorna som inte kommer ihåg en värld utan internet (TEDx Talks, 2015). En förekommande definition, vilken även denna uppsats grundar sig på, är de födda mellan 1996 - 2012 (Universum, 2015a). Generation Z förväntar sig bekvämlighet i allt de gör, det ska gå snabbt. Enligt generationsexperten Jason Dorsey (TEDx Talks, 2015), vill dessa individer göra ett positivt avtryck på vår planet och göra skillnad i samhället. Tydliga indikationer visar på att de är allt mer självmedvetna, innovativa, målinriktade och självgående än tidigare generationer. Ett väldigt påtagligt och återkommande karaktärsattribut bland generation Z är att de värdesätter det entreprenöriella. Studier visar på att många av dem vill starta egna företag (Universum, 2015b). Detta kan följaktligen innebära problem för stora företag att locka till sig personer från generation Z då uppfattningen ofta är att det finns begränsningar att utöva entreprenörskap i sådana miljöer (Bershidsky, 2014, 18 juni). Ytterligare kan stora företag många gånger uppfattas som tungrodda och hierarkiska vilket kan försvåra ett agilt förhållningssätt (Denning, 2016). Detta betyder således att dagens företag, i synnerhet stora, måste förbereda sig i tid för den nya generationen. Indikationer visar på att generation Z har en lägre lojalitet gentemot organisationer än tidigare generationer. Enligt Universum (2015b) beror denna illojalitet på att Generation Z drivs av att hitta jobb som matchar deras personlighet samt en karriär som går i linje med deras egna

intressen. Finner de inte detta hos en arbetsgivare så letar de upp nya jobb att gå till (Universum, 2015b). Enligt Universum (2015b) är det lika viktigt för företag att kämpa för att behålla sina anställda som det är att kämpa för att behålla sina kunder. Talangfulla anställda kan leda till konkurrensfördelar och ett framgångsrikt företag (Backhaus & Tikoo, 2004). För att locka till sig och behålla talangfulla medarbetare i en konkurrensutsatt miljö så redogör Backhaus och Tikoo (2004) att employer branding är en målinriktad och långsiktig rekryteringsstrategi. Employer branding har sedan 1990-talet blivit en mycket populärt koncept då jakten på IT talanger kom att bli viktig. Teknikens utveckling och den globala konkurrensen har sedan dess intensifierats och avancerats vilket har lett till förändrade anställningsmönster. Detta utmanar således arbetsgivare i hur de ska attrahera och behålla talangfulla medarbetare (Berthon, Ewig & Hah, 2005). Det finns för närvarande 2 miljarder generation Z-människor i världen (The Straits Times, 2015, 11 feb). Inom de nästkommande åren kommer de att bli den snabbast växande generationen på såväl arbetsmarknaden som på konsumentmarknaden (The Center for Generational Kinetics, 2016). Att de kommer att vara en stor del av arbetsmarknaden samt att de har ett förändrat förhållningssätt till omvärlden och andra värderingar än vad tidigare generationer har, gör att detta är ett högst relevant område för företag att studera. Generation Z kommer att vara en betydande tillgång för organisationer om de ser till att anpassa sig efter generationens önskemål och karaktärsattribut. Precis som i citatet från Joe Cockers låt (Kunkel & Cregan, 1997) i rapportens rubrik så har varje generation ett sätt att vara, ett behov att vara trotsiga. Det gäller helt enkelt att hänga med. Enligt Universum (2015c) kommer den globala arbetsmarknaden år 2020 att bestå utav 20 procent av generation Z och det är därmed angeläget att företag redan idag jobbar aktivt för att attrahera denna målgrupp så att generationen blir en tillgång och inte en belastning för företag. Åtskilliga undersökningar har gjorts i syfte att undersöka generation Z ur ett konsumentperspektiv samt vad denna generation efterfrågar men det krävs ytterligare forskning huruvida företag faktiskt jobbar för att möta den nya generationen på arbetsmarknaden (Universum, 2015b). Detta är intressant för både den praktiska och teoretiska relevansen. Den praktiska relevansen syftar till att det finns ett intresse från företag i hur de ska hantera generation Z. Den teoretiska relevansen ligger i att se hur företagen faktiskt responderar till studierna om generation Z och hur de reproducerar detta i företagen, d.v.s. vad organisationerna gör.

Vidare visar studier på att det finns olika uppfattningar gällande de olika generationerna (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016; Pettid, 2003; Universum, 2015c). Studerandet av generationer är något som länge har intresserat forskare. Hirschman (1982) talar om att det finns en kollektiv cykel som pendlar fram och tillbaka mellan privat och kollektivt fokus. Frustration hos en generation på det privata planet leder till kollektivt engagemang och agerande. Efterföljande generation tenderar därefter att reagera motsatsvis vilket innebär att generationer tenderar att pendla fram och tillbaka. Detta menar Hirschman (1982) är anledningen till att samhällen skiftar övergripande ideologier. Frågan är hur det påverkar företagens organisering? För att undersöka detta kommer fokus på det narrativa ligga till grund för denna studie. Narrativ är ett annat begrepp för berättelser. Uppfattningarna om de olika generationerna är narrativ som florerar i samhället samtidigt som organisationer har narrativ om sig själva. Det narrativa förhållningssättet inom nyinstitutionell teori är en viktig aspekt för att kunna analysera huruvida ideén om generationen har reproducerats in i företagen. Zilber (2009) och Czarniawska (2015) är exempel på forskare som har studerat och gett viktiga bidrag om hur narrativ reproduceras i organisationer. Narrativ är inte enbart applicerbart i noveller, filmer och övriga fiktiva kontexter, de återfinns även i organisationella sammanhang (Barthes & Duisit, 1975). Narrativ syftar till att representera en serie av event av en sekvens från början till slut. Det skulle inte ske någon gruppering av människor om inte någon narrativ tradition eller aktivitet fanns (Zilber, 2009). Det narrativa är således närvarande i alla tidsepokar, på alla ställen och i alla samhällen (Barthes & Duisit, 1975). Zilber (2009) menar vidare på att samhälleliga diskurser färdas genom tre olika nivåer, den samhälleliga, den organisatoriska och den individuella. Narrativen konceptualiseras i respektive kontext. Narrativen om generation Z som florerar i samhället blir därför intressant att titta på ur två perspektiv. Det första perspektivet handlar om vad företag faktiskt vet om generationen och således hur förberedda företagen är för dem. Vilket syftar till att bidra med en bättre förståelse om generation Z förväntningar på arbetsmarknaden och hur stabila och väletablerade företag arbetar kring detta. Det andra perspektivet utgår ifrån hur idéerna om generationen reproduceras in i företagen. Detta syftar till att ge ett ytterligare bidrag, med fokus på det narrativa synsättet, till en ökad förståelse för institutionellt arbete och samspelet mellan olika sociala nivåer.

1.2 Begreppsdefinition

Narrativ: Narrativ är berättelser (Czarniawska, 2015).

Metanarrativ: Metanarrativ, även kallat för grand narratives, master narratives och dominant narratives. Enligt English Oxford Living Dictionaries (u.å) är metanarrativ “en övergripande samhällstolkning/berättelse av händelser och omständigheter som bildar ett mönster eller en struktur för människors övertygelse och ger en mening åt människors erfarenhetet.” Det är berättelsen om berättelserna.

Reproducera: Innebörden av ordet i denna studie är att reproducering syftar till att titta på de aktiviteter som företagen gör för att attrahera generation Z i organisationerna. Reproducering är följaktligen hur något görs i organisationerna.

1.3 Syfte och problemformulering

Syftet med denna uppsats är att undersöka och analysera hur metanarrativen om generation Z färdas genom olika sociala nivåer och hur narrativen reproduceras i företag.

Frågeställning

- Hur reproduceras idén om generation Z i företagen?

Underfrågor

- Vad finns det för organisatoriska lösningar för att möta metanarrativen?
- Är de organisatoriska lösningarna löskopplade från metanarrativen?

1.4 Disposition av uppsats

Uppsatsen är indelad i sju kapitel: Introduktion, teoretisk referensram, metod, empiri, analys, diskussion och slutsats. I *introduktionen* beskrivs bakgrunden till studien och frågeställning samt syfte lyfts fram. Under *teoretisk referensram* tas de teorier upp som anses lämpliga för rapporten. Ytterligare presenteras en matris över de olika generationerna. I *metodkapitlet* motiveras och förklaras val av tillvägagångssätt. Kapitlet inleds med förklaring av vald vetenskaplig ansats. Därpå beskrivs och motiveras val av datainsamlingsmetod. Efter det beskrivs de urval som gjorts, såväl som urval av fallföretag samt respondenter för medverkande i studien. Följaktligen beskrivs hur analys av data kommer att gå till för att sedan diskutera begränsningar av vald metod. Slutligen diskuteras forskningsetik samt

utvärdering av studiens trovärdighet. *Empirikapitlets* innehåll består av redovisning av den insamlade empirin som kategoriseras in i relevanta ämnesområden utifrån den matris som presenteras i den teoretiska referensramen. I det femte kapitlet, *analyskapitlet*, analyseras det insamlade empirimaterial med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. I det sjätte kapitlet, *slutdiskussion*, diskuteras analysen. I det sista kapitlet, *slutsats*, redovisas de dragna slutsatserna samt återkopplar till syftet med rapporten. Kapitlet avslutas med en diskussion om tillkortakommanden och förslag på vidare forskning inom området.

2. TEORETISK REFERENSRAM

I detta avsnitt presenteras utvalda teorier som ligger till grund för studien för att besvara forskningsfrågan. Kapitlet inleds med att presentera nyinstitutionell teori som beskriver löskoppling och isomorfism. Vidare, tas den narrativa betydelsen för organisatoriskt underhåll inom den nyinstitutionella teorin upp. Fortsättningsvis fokuserar kapitlet på tidigare studier om samtliga generationer som är aktuella på arbetsmarknaden. Detta för att skapa en bättre förståelse om att det finns olika narrativ för olika generationer samt att beskriva mer ingående vad generation Z karaktäristiska är. Kapitlet avslutas med en slutsats av teoretiskt ramverk.

2.1 Nyinstitutionalism och metanarrativ

2.1.1 Nyinstitutionell teori

Det narrativa förhållningssättet faller under nyinstitutionell teori. Den nyinstitutionella teorin grundar sig på ett ifrågasättande synsätt huruvida rationella organisationer egentligen är när de uppfyller formella målsättningar. Teorin utgår följaktligen från att organisering i praktiken är inkonsistent med den formella bilden som ges av organisationer. Människors handlande förklaras snarare som en konsekvens av de sociala objekt och kulturella normer som de tidigare lärt sig. Detta betyder att handlingar ofta inte är rationella då människors agerande bygger på antaganden och känslor. Institutionell teori redogör således för att organisationer och människor försöker kringgå ovisshet genom att inrätta deras beteende utefter vad som är mest passande. Vidare tar detta synsätt både hänsyn till om hur omgivningen påverkas av organisationer och hur organisationer påverkas av omgivningen. Nyinstitutionalismen diskuterar även hur organisationens aktiviteter anpassas till den formella strukturen de har byggt upp, vilket kan ses som löskoppling. Löskoppling innebär att den formella strukturen löskopplas från den informella strukturen. Den formella strukturen är en legitimitetsfaktor som innefattar planer och organisationsscheman för att åskådliggöra internt som externt hur mål ska uppfyllas. (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012). Det som sker i den dagliga verksamheten såsom prat, beslut och handling är dock inte detsamma som den formella

strukturen, utan det är den informella strukturen påpekar Brunsson (2003). Det medarbetare säger att de ska göra behöver följaktligen inte leda till beslut och sedan vidare till handling. Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2006) menar följaktligen att organisationer löskopplar planer med de aktiviteter som faktiskt görs. Detta leder till två stycken organisationsstrukturer, den informella och den formella. Den formella strukturen är lättare anpassningsbar till moden, lagar och normer (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006). Enligt Meyer och Rowan (1977) innebär det således att företag lättare blir öppna för omvärldens påverkan. Anledningen till detta beteende är att normen om rationalitet är en allmänt förekommande värdering i samhället och används därmed som ett argument för att förstå och förklara vad vi människor gör (Meyer & Rowan, 1977). Meyer och Rowan (1977) påstår att det är en institutionaliserad myt som bedöms som legitim. Myter utgör den formella strukturen och har stor påverkan på organisationer. Dessa myter är nästintill tvingande för företag att ta åt sig för att anses som legitima och rationella (Eriksson - Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012). Meyer och Rowan (1977) menar på att organisationer som misslyckas med att inkorporera de institutionaliserade delarna i strukturen riskerar att framstå som irrationella och kan således förlora legitimitet inom organisationsfältet. Det är fortsättningsvis vanligt att organisationer inkorporerar allmänna institutionella regler vilket leder till att organisationernas struktur blir homogena, d.v.s. att isomorfism uppstår (DiMaggio & Powell, 1983). Företag som verkar inom samma organisationsfält tenderar därav till att likna varandra (Czarniawska, 2015; Eriksson - Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012; Meyer & Rowan, 1977). Isomorfism används för att såväl internt som externt uppnå legitimitet och detta kan på så vis leda till överlevnad och framgång (Meyer & Rowan, 1977). Vidare hävdar Meyer och Rowan (1977) att organisationer inom samma organisationsfält utvecklar ett kollektivt vokabulär. De som ej tar till sig detta kollektiva vokabulär riskerar att bli sedda som irrationella och nonchalanta (Meyer & Rowan, 1977). Isomorfism kan särskiljas i tre olika former, tvingande isomorfism, imiterande isomorfism samt normativ isomorfism (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012). Tvingande isomorfism innebär att organisationer måste anpassa sig till formella och informella krav som till exempel staten kräver. Imiterande isomorfism innebär att företag imiterar framgångsrika konkurrenter för att främst uppnå den efterliknande organisationens legitimitet. Normativ isomorfism har sin grund i professionalisering, exempelvis att en rådande norm är att anställa personal med professionell utbildning

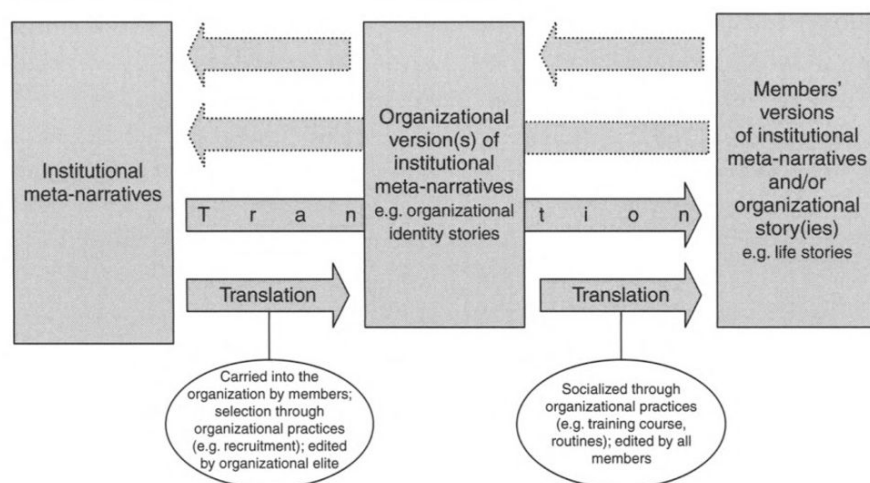
(Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012; Meyer & Rowan, 1977).

2.1.2 Metanarrativ

Alvesson och Sveningsson (2008) betonar vikten av att organisationer måste vara mottagliga och snabbt kunna anpassa sig efter samhällsliga förändringar för att överleva. Att vara mottaglig mot förändringar har alltid varit viktigt men i och med globaliseringen och informations- och kommunikationsteknologins expansiva utveckling har kravet på snabbhet och förändring ökat drastiskt och därmed blivit allt viktigare (Jacobsen, 2005). Czarniawska (2015) vidareutvecklar detta och påstår att i den tid av globalisering som sker idag så färdas idéer ständigt runt omkring oss. Vissa idéer försvinner och andra stannar kvar och blir till moden. Antingen institutionaliseras dessa moden eller så upphör de (Czarniawska, 2015). Vid uppkomsten av institutionalisering, lyfter nyinstitutionalismen upp vikten av konstruktionen av mening och sociala världar genom relevanta aktörer (Greenwood & Jennings 2003; Czarniawska & Joerges 1996). Czarniawska förklarar institutionalisering som "När en idé omvandlas till handling och handlingen upprepas och det skapas en normativ förklaring för den ("så skall det göras"), bildas en institution" (Czarniawska 2015, s. 124). Czarniawska hävdar således att en institution är förgivettagna regler och normer som samhället känner till och är ett mönster för kollektiv handling (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012). Vidare definierar Greenwood och Jennings (2003) institutionalisering som en process där idéer, normer, strategier och verktyg föds och plockas upp av relevanta aktörer i samhället eller inom det organisatoriska fältet. Det innebär att de kollektiva handlingarna påverkar organisationer och utgör förgivettagna normer. Zilber (2009) menar på att institutioner på samhällsnivån är inordnade i olika så kallade metanarrativ vilka just kodar det förgivettagna. Ytterligare namn på detta fenomen är "grand narratives", "master narratives" eller "dominant narratives" (Zilber, 2009). Metanarrativ är följaktligen berättelsen om berättelserna. Exempel på metanarrativ är: "det är viktigt att behålla sina anställda för att det kostar att nyrekrytera" eller "transportindustrin måste minska sin miljöpåverkan". Medlemmar i organisationer bär på dessa institutionella metaberättelser som de för med sig in i organisationen. De samhällsliga metaberättelserna replikeras dock inte rakt av in i organisationen och in i den institutionella ordningen. Istället omdefinieras och förklaras de på ett nytt sätt som fungerar i

det lokala sammanhanget. Denna specifika och selektiva version används sedan i olika organisationsprocesser (Zilber, 2009; Czarniawska, 2015). Vidare påstår Zilber (2009) att idéer kan definieras under samma begrepp men att de skiljer sig sedan när dessa implementeras i olika organisationella kontexter, d.v.s. när narrativen översätts mellan olika nivåer.

Berättelser är något som finns i den sociala konstruktionen, på såväl individnivå som organisatorisk och samhällelig nivå. På individnivån handlar det om berättelser individen berättar för sig själv och andra om deras egna liv (Zilber, 2009). Exempelvis "jag jobbar på detta företag för att jag får vara i teknologins framkant och påverka världen". Dessa historier är rekonstruktioner av det förflutna som i sin tur är influerade av nuet och en föreställd framtid (Czarniawska, 2015). Czarniawska (2015) och Zilber (2009) menar på att det på organisationsnivå också finns system som bygger på berättelser. Den identitet som organisationen skapar bygger på en delad mening om "vilka vi är". Denna delade mening är i sin tur konstruerad av de berättelser om organisationen som skapats i syfte att försöka förstå eller skapa mening av de kollektiva delarna som organisationen identifierar sig med (Zilber, 2009). Det kan exempelvis handla om historier som berättats i konversationer, årsrapporter eller på webbsidan. Det kan alltså innefatta flera berättelser om olika saker. Vidare, på den samhälleliga nivå, finns det också system som skapas av delad förståelse och mening. I den breda sociokulturella miljön kallas dessa berättelser som tidigare nämnt för "metanarrativ". Metanarrativ utgörs av bland annat delade förståelser och meningssystem i den större sociokulturella kontexten. Den fysiska världen tillsammans med detta samt uppfattningen om människan är således konstruerade som ramar vilka människan använder sig av för att skapa mening i pågående historier. Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2012) menar vidare på att människor tenderar att jämföra nya situationer med tidigare händelser för att minimera förvirring och skapa mening. Då historier verkar på åtskilliga sociala nivåer, kan människan, till följd av det narrativa perspektivet begripa sig på institutionellt underhåll i samverkan med dessa åtskilliga sociala nivåer (Zilber, 2009). Den process som sker av institutionellt underhåll genom narrativa handlingar visas i bilden nedan.



Figur 2: Institutionellt underhåll som narrativa handlingar (Zilber, 2009, s. 213).

I institutioner krävs det kollektiva handlingar för att förändra. Förändring sker genom interaktion mellan institutionens olika beståndsdelar. Detta sker i en kontinuerlig och cyklisk process. (Zilber, 2009). DiMaggio (1988) påstår att institutioner ständigt kräver ett pågående arbete på grund av att den institutionella ordningen aldrig är fulländad. Zilber (2009) tar upp att det finns två stycken aspekter inom institutioner som behöver underhållas, regler och symboler. Regler syftar till de regulativa och normativa pelarna av institutioner och för att underhålla dessa krävs disciplinära åtgärder för att behålla belönings- och straffsystem. Symboler utgör emellertid institutionernas kultur-kognitiva pelare. Underhållet sker genom att skapa förståelse och mening av den institutionella ordningen och reproducera dess meningar och värden (Zilber, 2009). Denna studie kommer att undersöka den senare, den symboliska delen av institutionellt underhåll som baseras på ett diskursivt förhållningssätt till institutioner. Med detta menas att institutioner är uppbyggda och drivs framåt av delade meningar som florerar i olika system. Dessa delade uppfattningar, så kallade diskurser, innefattar skrivna, talade, performativa och rumsliga uppfattningar som skapas i olika maktstrukturer och kontexter (Czarniawska, 2015). Uppkomsten av nya institutioner samt förändringar av institutioner utgörs av en förändring i de underliggande diskurserna (Zilber, 2009).

2.2 Vad vill olika generationer?

År 1952 definierade sociologen Karl Mannheim (Mannheim, 1952) termen generationer. Han redogör för att generationer formas av historien och av de samhälleliga händelser som är utmärkande för en tidsperiod (Mannheim, 1952; Parry och Urwin, 2011). Vidare definition av generationer är att det kan ses som en identifierbar grupp av människor som delar födelseår och bemärkta livshändelser i kritiska utvecklingsskeden av livet. Det blir därför en naturlig följd att olika generationer bygger upp vissa karaktäristiska värderingar, uppfattningar och beteenden, som tenderar att följa med individer genom hela livet (Parry och Urwin, 2011). Samtliga generationer har således olika kännetecken. Detta resulterar till att det idag finns totalt fyra olika generationer ute på arbetsmarknaden, babyboomers, generation X, Y och Z.

2.2.1 Babyboomers

Denna generation är de som är födda mellan spannet 1946 - 1960. Generationen har ett rykte av att vara lojala och tävlingsinriktade arbetsnarkomaner vars seriösa och hängivna attityd gentemot arbete har blivit influerat av den ekonomiska blomstring som uppstod efter andra världskriget. De klev in på arbetsmarknaden när det fanns jobb i mängder, konkurrenskraftiga löner och stora möjligheter för befordran. (Pettid, 2003). Generationen karaktäriseras således av stor respekt för storbolag med hierarkiska strukturer och föredrar att jobba på samma arbetsplats under en längre period (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016). Babyboomers har upplevt en stor social förändring i deras tidiga år och omfamnar därför tillväxt och förändring. Utöver detta så värderar denna generation framgång, integration, lagarbete och att ifrågasätta spelreglerna (Gibson, Greenwood, Murphy, 2009). Ett starkt fokus på hårt arbete och prestation kan innebära att denna grupp värderar status och yttre belöning som bekräftelse för lojalitet och förpliktelse (Cennamo och Gardner, 2008). De tror på att arbeta hårt för att förse deras familjer med fina saker, dock så dedikerade de deras liv till företaget på bekostnad av personlig tid och familj (Pettid, 2003).

2.2.2 Generation X

Generation X består av de individer som är födda mellan år 1961–1979. Dessa individer klev

ut på en stagnerande arbetsmarknad med färre jobbmöjligheter och pågående nedskärningar. Det var med andra ord en instabil period. Detta resulterade i att generation X kände sig övergivna och lämnade till att försvara sig själva. Vidare bidrog turbulensen till att denna generation ej besitter lika stark organisationslojalitet som deras föregångare. Generation X relation till företag är att de ser arbetet som en tjänst vilken utförs i utbyte mot inkomst. Individen kommer med största sannolikhet att stanna på bolaget så länge arbetet inte inkräktar på dess privatliv. Om arbetet tränger sig på det som anses vara viktigt för generation X så kommer generationen att sätta företagslojaliteten sist på listan. (Eversole, Venneberg & Crowder, 2012). Vidare är generation X starkaste motivationsfaktorer att de får jobba mer självständigt och ej under kontrollerande ledarskap. Denna generation är mer skicklig på att hantera informationsteknologi än Babyboom generationen (Pettid, 2003).

2.2.3 Generation Y

Denna generation avser de som är födda mellan 1980 och 1995 och består av ett större spann av olika folkgrupper än tidigare generationer (Dale Carneige Training, 2015). Till skillnad från sina föregångare, generation X, så är de svårare att rekrytera, behålla, leda och motivera menar Tulgarn (2009). Generationen har fått benämningen Y på grund av det engelska ordet *why* och grundar sig i att denna grupp har en tendens att ifrågasätta det annars för givet tagna (Parment, 2008). Jonkman (2011) betonar dock vikten av att ifrågasättandet handlar om att generationen har en annan syn på ledarskap gällande auktoritet och hierarki. Tydliga motiveringsmedel för denna generation är pengar, karriär och framgång. I och med teknologins starka påverkan sker kommunikation därav till största del genom teknologiska medel och har format denna generation till att bli skickliga multitaskers. Vidare har denna generation växt upp i ett varumärkessamhälle och i takt med teknologins tillväxt har det personliga varumärket kommit att blivit en viktig del för individerna. Detta har mynnat ut i att privat- och arbetslivet lätt vävs samman för denna generation. (Phil, 2011). Som konsekvens av detta finns även ett stort behov av att hitta en balans mellan privat- och arbetslivet enligt Bencsik, Horváth-Csikós och Juhász (2016). Arbetslivet ska helst vara en del av individen själv och gå i linje med dess personliga värderingar och målsättningar (Tulgarn, 2009).

2.2.4 Generation Z

Definitionen av denna generation är tvetydig och sträcker sig alltifrån de som är födda i början av 90-talet fram till idag. EY (2016) definierar generation Z som de födda mellan 1997 fram tills idag medan generationsexperten Jason Dorsey (TEDx Talks, 2015) använder sig av definitionen 1995 fram till idag. Ryan Scotts (2016, 28 nov) definition i Forbes skiljer sig ytterligare och definierar generationen som de som är födda mellan 1996 till 2010. Denna studie kommer dock att rikta in sig på de som är födda från och med 1996 och fram till 2012 då detta är Universums (2015b) definition. Detta då Universum är en källa som stora delar av denna studie grundar sig på.

Generation Z är födda in i teknikens värld och minns inte en tid utan teknologi. De är framtidens digitala innovatörer (Universum, 2015b). Till skillnad från övriga generationer så har dessa individer andra normer och värderingar, även jämfört med den närliggande generation Y (Phil, 2011; Brotheim, 2014). De karaktäriseras av att vara ännu mindre lojala gentemot deras omgivning, däribland arbetet. De är konstant uppkopplade till sociala medier och har ett behov av att befinna sig i dessa miljöer. Studier visar på att Generation Z har svårt att socialisera sig på andra plan utanför sociala medier (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016). Det finns tydliga drag i att de är mer självmedvetna, innovativa, målinriktade och självgående än de tidigare generationerna. De har även starka entreprenöriella drag och är öppna för förändringar. De söker ständigt nya vägar till förbättringar och vill att det ska gå fort. De uppfattas därav att vara en otålig generation som snabbt vill vidare och vill påverka från dag ett på arbetsplatsen (Universum, 2015b). Universums studie (2015b) visar på att 75 procent är intresserade av att starta eget företag. De vill hellre starta ett eget företag eller gå in i mindre bolag med höga ambitioner där det finns möjlighet till att få sina idéer förverkligade än att söka sig till storbolagen. Anledningen till denna trend är att de vill vara sin egen chef samt för att kunna göra en inverkan och känna frihet (Universum, 2015b). I och med att generation Z har fötts in i teknologins värld förlitar de sig på att samtliga svar till världsutmaningarna finns på internet (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016). Deras tekniska kunskaper är således starka och de besitter en hög ambitionsnivå för förändring. Bencsik, Horváth-Csikós och Juhász (2016) menar på att de är en otrolig tillgång för företagen men det gäller att utvinna deras kunskaper genom att prata med dem på ett effektivt

sätt, få in dem i organisationen och få dem att känna sig som en del av företagskulturen för att få dem att bli effektiva medarbetare i denna digitala era.

Studier visar vidare på att generation Z efterfrågar en personlig kontakt med potentiella arbetsgivare trots att de ständigt rör sig på de sociala plattformarna (Universum, 2015b; Mackhé, 2016, 1 nov). Universums studie (2015b) visar på att 83 procent av generation Z är öppna för att bli kontaktade via sociala medier men att denna andel mer än halveras när generation Z blev frågade om dess inställning till arbetsannonser. Det är således viktigt att vara noggrann och försiktig med vilken typ av information som används på de sociala plattformarna för att nå ut till denna generation (Universum, 2015b). Följaktligen krävs större engagemang att möta individerna i det verkliga livet samt att i tidigt skede börja interagera med dem för att framgångsrikt nå ut till generationen (Universum, 2015c). Vidare är det viktigt att möta Generation Z förväntningar och attityd gentemot arbetet då de inom de nästkommande åren kommer att bli den snabbast växande generationen på både arbetsmarknaden såväl som konsumentmarknaden (Universum, 2015b). Universums (2015b) studie visar även på att generation Z inte är helt övertygad om att universitetsstudier förbereder studenter för arbetslivet. 47 procent av respondenterna visade intresse för att börja jobba direkt om de fick utbildning via sin arbetsgivare (Universum, 2015b). Denna attityd gentemot studier skiljer sig markant från tidigare generationer (Universum, 2015b). Generation Z är mer aktsamma att dra på sig stora studieskulder. Teknologin de använder öppnar upp för nya sätt att hämta kunskap vilket möjliggör att de kan utbilda sig på egen hand, således minskar behovet av akademisk utbildning. Vidare värdesätter denna generation i högre grad den personliga utvecklingen och utbildningsmöjligheter som ges på arbetsplatsen istället för att studera på universitet (Brotheim, 2014). Detta skiljer sig från generation Y som har varit mycket mer fokuserade på traditionell utbildning. Följaktligen är det därmed viktigt för arbetsgivare att vara medvetna om att det kan förväntas av dem att förse sina anställda med relevant utbildning som komplement eller ersättning för universitetsstudier och att det inte bara räcker att de är en attraktiv arbetsgivare (Universum, 2015b).

Generation Z är överlag optimistiska inför framtiden men när det kommer till karriären är de rädda för att inte hitta rätt jobb som matchar deras personlighet. Det är därmed angeläget att

arbetsgivare snabbt kan erbjuda individer utvecklingsmöjligheter inom företaget och att förstå den bakomliggande faktorn till varför denna generation eftersträvar utvecklingsmöjligheter (Universum, 2015b). Företagen måste följaktligen förstå att generation Z prioriterar karriärer som går i linje med deras egna intressen och inte för att tillfredsställa någon annans behov (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016). Universums studie (2015c) visar på att 60 procent av generation Z vill ha en karriär där de kan göra skillnad och bidrar till en positiv samhällsutveckling. Vidare är det otroligt viktigt för denna generation att bli sedd och få snabb feedback. I och med att de i hela sitt liv fått uppvaktning, både genom uppfostran men även genom teknologin, strävar de efter bekräftelse och att bli sedda. Beteenden ute på sociala medier visar starkt på hur de är på jakt efter bekräftelse genom att publicera attraktiva bilder och uppdateringar på bland annat Facebook, Instagram och Twitter (Universum u.å.). Denna övergång från online-livet till offline-livet är svår för generation Z att hantera (Kick, Contacos-Sawyer & Thomas, 2015; Brotheim, 2014). Det är därför viktigt för arbetsgivare att förstå sig på hur denna generation har blivit formad och därefter skapa en miljö som minskar gapet mellan den virtuella och fysiska världen. Konstant och snabb feedback är därmed ett avgörande attribut för företagen om de vill behålla denna generation. Att implementera teknologiska lösningar för att kommunicera är också centralt (Universum, 2015b).

2.2.5 Matris över narrativen om de olika generationerna

Tabellen som presenteras nedan summerar narrativen om de olika generationerna. Narrativen har kategoriserats in i 4 olika teman baserat på hur generationerna ser på arbetslivet.

Teman	Babyboomers	Generation X	Generation Y	Generation Z
Motivation	Befordrings- möjligheter, jobba på samma arbetsplats, jobbsäkerhet.	Självständighet status, frihet under ansvar, balans mellan arbets- och privatlivet.	Frihet, flexibilitet, direkt feedback, pengar, karriär, själv- förverkligande, frihet under ansvar.	Frihet, flexibilitet, direkt feedback, förändring, entreprenörskap, gå sin egen väg, jobb som matchar personlighet, karriär som går i linje med egna intressen, arbetet ska ge utvecklings- möjligheter.
Inställning till karriär	Karriären är definierad av arbetsgivaren.	Lojala snarare mot yrket än mot arbetsgivare.	Digitala entreprenörer, jobba med och inte åt ett företag.	Otåliga, kommer röra sig mellan organisationer och pop - up företag, tittar på alternativ till högre utbildning.
Värderingar	Optimism, arbetsnarkoma ner, lojala, ifrågasätta spelreglerna, respekt för hierarkier.	Skepticism, svag organisations- lojalitet, Arbete ska ej inkräkta på privatlivet, materialister.	Realism, ifrågasättande, viktigt med balans mellan privat- och arbetsliv, personligt varumärke är viktigt.	Optimism, vill bidra till en bättre värld, gränsen mellan arbete och fritid överlappar, personligt möte vid kontakt med potentiell arbetsgivare.
IT	Kunskap baserad på självinläring, ofullständig hantering av IT.	Använder med självförtroende	Del av det vardagliga livet.	Intuitivt. Offline- och onlinelivet flyter ihop.

Figur 1. Summering av narrativen

2.2.6 Pågående generationsskifte

Generationsbegreppet har på senaste tid blivit allt mer framträdande. Enligt Edmund och Turner (2005) beror detta på att de så kallade babyboomers, den stora kullen födda efter andra världskriget, är på väg att gå i pension. Följaktligen leder det till att företag står inför en stor utmaning att ersätta denna generation. Arbetsmarknaden är välbekant med generation X men har inte ännu utformat sina arbetsplatser lika bra för generation Z och Y. Generation Z ställer dock andra och större krav än tidigare generationer och dessa behöver förstås och tillgodoses för att kunna attrahera och behålla dem (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016). Enligt Universum (2015c) så kommer världens arbetskraft att bestå av 20 procent av generation Z år 2020. Det blir därför ytterst viktigt för företag att redan nu börja med att utveckla strategier för hur man ska rekrytera och behålla generation Z (Universum, 2015a).

2.3 Slutsats av teoretiskt ramverk

Med avstamp i ovanstående teorier där nyinstitutionalism tillsammans med den narrativa betydelsen för organisatoriskt underhåll tas upp kommer det undersökas hur Volvo Group och Ericsson uppfattar generation Z och hur detta reproduceras i företagen. Detta kommer således lägga grunden till besvarande av frågeställningen om hur idén om generation Z reproduceras i företagen. De metanarrativ som cirkulerar om generation Z återfinns i matrisen (se figur 1) och dessa teman utgör ryggraden vid såväl intervju som analys. Den teoretiska referensramen belyser samspelet mellan metanarrativen om generationer samt hur metanarrativ reproduceras in i organisationer.

3. METOD

Detta avsnitt presenterar den metod som har använts för att samla in och bearbeta data till empirin. Inledningsvis presenteras den vetenskapliga ansats som valts. Därefter diskuteras datainsamlingsmetoden för att sedan gå över till urvalsprocessen och analys av data. Slutligen tas begränsningar av vald metod upp och de etiska aspekterna i studien.

3.1 Vetenskaplig ansats

3.1.1 Kvalitativ metod

Denna studie beskriver ett specifikt fenomen och för att möjliggöra datainsamling samt analys har en kvalitativ metod använts i form av intervjuer. Syftet är att fånga utövarens synvinkel och uppfattningar gällande narrativen om generation Z. Bryman och Bell (2013) medger att en kvalitativ ansats är att föredra när metodens kunskapsteoretiska inriktning utgörs av ett tolkande synsätt. Ytterligare rekommenderar Yin (2011) en kvalitativ forskning vid undersökning av verkliga miljöer och fallstudier. Då syftet med denna studie är att undersöka och analysera hur metanarrativen om generation Z färdas genom olika sociala nivåer och hur dessa reproduceras i företagen, Volvo Group och Ericsson, så innebär det att studien sker i en högst verklighetstrogen miljö. Vid inledande skede av studien diskuterades metodvalet gällande en eventuell kvantitativ metod baserat på enkäter. Detta alternativ skulle kunna bidra till en större undersökningsgrupp men då undersökningen kräver djupare tillgång till respondenternas berättelser och möjlighet till följdfrågor så resulterade det i att den vetenskapliga ansatsen grundades på en kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2013). Ytterligare argument för val av kvalitativ metod är att denna metod utgår från studieobjektens perspektiv och då studien syftar till att fånga narrativ görs detta bäst genom att fråga människor.

3.2 Datainsamlingsmetod

Uppsatsen grundar sig på primärdata. Primärdata är förstahandsinformation av ett resultat och kan utgöras av såväl muntliga som skriftliga källor (Göteborgs universitetsbibliotek, 2014, 29 jan). Intervjuer, årsredovisningar, samt förstahandsinformation från företagens digitala kanaler

ligger som grund för den primära datan. Forskningen baseras på fallstudier och Yin (2011) menar således att kvalitativa intervjuer utgör en av de viktigaste källorna. Kvalitativa intervjuer är vidare fördelaktiga då de är flexibla och kan anpassas utefter vad respondenten svarar. Semistrukturerade intervjuer utfördes då denna typ av intervju är gynnsam då frågorna kan utformas utefter den aktuella situationen samt ge möjlighet att även förklara eventuella otydligheter för respondenten (Bryman & Bell, 2013). En intervjuguide användes för att försäkra om struktur och möjlighet att kunna utvinna relevant och nyttig information (Lind, 2014). Intervjuguiden var upprättad utefter specifika teman. Samtliga frågor ställdes till de två respondenter som intervjuades, dock varierade och anpassades ordningen utifrån respondenternas berättelser. Samtalet inleddes med öppna frågor för att sedan smalna av och bli mer detaljerade, vilket är ytterligare karaktärsdrag för semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2013). Intervjuerna spelades även in, efter godkännande av respondenterna, för att inte undgå viktig information. Intervjuerna skedde genom personligt möte och varade i genomsnitt 60 min.

3.3 Urval

3.3.1 Fallföretag

Studien bygger på fallstudier på Sveriges två största företag 2016, Volvo Group och Ericsson (Veckans Affärer, 2016, 29 nov) vilka har erkänt starka arbetsgivarvarumärken och som konkurrerar om högkvalificerad arbetskraft. Studien utgår således ur ett organisationsperspektiv. Valet grundades i ambitionen att studera stora företag. Anledningen till detta är att stora företag oftast inte är lika flexibla och innovativa som små företag (Bjerke, 2007) samt att det upplevs finnas begränsningar att utöva entreprenörskap inom stora företag (Bershidsky, 2014, 18 juni). Detta kan således försvåra situationen för stora företag att attrahera generation Z då flexibilitet, innovation samt entreprenörskap är viktiga aspekter för generationen (Universum, 2015b). Vidare menar Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2012) att organisationer som är välutvecklade och fasta i sina rutiner har svårigheter att uppnå förändringar vilket Denning (2016) vidareutvecklar och påstår att detta begränsar ett agilt förhållningssätt. Försättningsvis är Ericsson och Volvo Group globala aktörer vilket är relevant för denna studie då siffror och undersökningar från Universums (2015a, 2015b,

2015c,) studier, som uppsatsen till stor del grundar sig på, är hämtade ur ett globalt perspektiv.

Enligt Bolagsverket (2012) är definitionen för stora företag:

“Med större företag avses företag som uppfyller mer än ett av följande villkor under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren:

- fler än 50 anställda i medeltal (50)
- mer än 40 miljoner kronor i balansomsättning (25 miljoner kronor)
- mer än 80 miljoner kronor i nettoomsättning (50 miljoner kronor)”

Såväl Volvo Group som Ericsson uppfyller dessa villkor.

3.3.2 Volvo Group

Volvo Group är ett ledande företag när det kommer till tillverkning av lastbilar, bussar, byggnadsutrustning och marina och industriella motorer. Vidare erbjuder Volvo Group helhetslösningar inom finans och service. I dagsläget är Volvo Group verksamma i över 190 länder med ca 95 000 anställda. Huvudkontoret är baserat i Göteborg, Sverige. Nettoomsättningen för koncernen 2016 låg på 302 miljarder SEK. Varumärket är ett av världens mest välkända varumärken som associeras med kvalitet, säkerhet och ekologisk hållbarhet. (AB Volvo, 2016). Vidare blev Volvo 2016 utnämnda till andra plats som Sverige mest attraktiva arbetsgivare bland högskole- och civilingenjörer (Universum, 2016).

3.3.3 Ericsson

Ericsson är ett globalt företag som tillhandahåller lösningar med hög prestanda inom IT och Cloud, Networks och Media. De levererar infrastruktur, tjänster och mjukvara till telekombranschen och andra sektorer. Ericsson är verksam i 180 länder med ca 111 000 anställda. Huvudkontoret är stationerat i Stockholm, Sverige. Nettoomsättningen uppgick till 222,6 miljarder SEK under 2016. Ericsson har en av branschens starkaste patentportföljer med totalt 42 000 antal beviljade patent. (Telefonaktiebolaget LM Ericsson, 2016). Forskning och utveckling (FoU) är hjärtat i Ericssons verksamhet och omkring 23 700 anställda är dedikerade till FoU aktiviteter (Ericsson, 2016). 2016 blev företaget utnämnt till sjätte plats

som Sveriges mest attraktiva arbetsgivare för IT studenter samt tolfte plats för ingenjörsstudenter (Universum, 2016).

3.3.4 Urvalsprocess av medverkande

För att analysera hur organisationerna reproducerar idén om generation Z så baserades urvalet av respondenterna till intervjuerna på den kompetens och de ansvarsområde de hade. Hänvisning skedde till en och samma person, d.v.s. Paulina på Volvo Group och Susanne på Ericsson, vid kontakt av flera olika medarbetare på företagen för att försöka få fler intervjuer. Detta kan tyda på att just Paulina och Susanne anses ha kompetens för att besvara studiens frågor.

Paulina Persdotter, 36 år, är i dagsläget Director of Employer Branding för Volvo Group, med ytterligare ansvar för rekryteringsstrategi och process inom koncernen. Hon började arbeta för bolaget 2005 inom HR och har sedan dess bland annat jobbat som HR- generalist, global teamledare för employer brand managers och campus managers samt studentrelations- och traineeprogramansvarig.

Susanne Samuelsson, 53 år, är idag HR- generalist på Ericsson i Göteborg och har jobbat i bolaget sedan 1990 inom HR. Susanne har jobbat med flera roller inom HR, däribland manager, specialist och slutligen generalist. Vid kontakt med Naveed Aijaz, Ericssons Head of Employee och Employer Branding i Göteborg, gavs rekommendation om att ta kontakt med Susanne på grund av hennes erfarenhet inom bolaget och dess HR-frågor. Trots att Susanne och Paulina inte har exakt samma titel och ansvarsområden i de olika bolagen så anses de ha tillräckligt med information för att undersöka rapportens syfte och svara på intervjufrågorna. Detta på grund av deras erfarenheter samt de återkommande hänvisningar av deras medarbetare att kontakta just Paulina och Susanne.

Zilber (2009) tar upp tre sociala nivåer som historier verkar på, individuell nivå, organisatorisk nivå och samhällelig nivå. I analysen för denna studie har en integrering av den individuella nivån med den organisatoriska nivån skett då syftet har varit att undersöka hur företagen, Volvo Group och Ericsson, har inkorporerat de samhällliga narrativen i företagen.

Intervjupersonerna, Paulina och Susanne, är representanter för respektive företag och utgör således den organisatoriska nivån. Zilber (2009) menar på att individer inom organisationer dock använder de institutionella metanarrativen och de organisationella berättelserna för att konstruera deras egna personliga berättelser. Det som en enskild individ återberättar är därmed inte en direkt kopia av organisationens version om de institutionella metanarrativen utan är översättningar och tolkningar av organisationens berättelser (Zilber, 2009). Det innebär således att de organisationella narrativen som utgörs i rapporten kan vara färgade av Paulinas och Susannes individuella narrativ. Följaktligen bör detta finnas med i åtanke under rapportens gång.

3.4 Analys av data

Det material som erhöles från intervjuerna transkriberades och sammanfattades till en komprimerad text. Den information som gick utanför ramarna för studiens frågeställning och syfte sållades bort. Detta för att underlätta analys av det insamlade materialet. Vidare genomfördes en tematisk analys, d.v.s. att intervjuerna tematiserades för att identifiera nyckelbegrepp och mönster. Genom att använda detta tillvägagångssätt kunde likheter och skillnader urskiljas mellan respondenterna. Bryman och Bell (2013) redogör för att just en tematisk analys är ett vedertaget tillvägagångssätt för att bearbeta kvalitativ data. Tematisering handlar om att bryta ner det utskrivna materialet, sortera, jämföra och således skapa möjlighet för kategorisering. Materialet från intervjuerna kategoriserades in i de teman som skapades i matrisen som summerar narrativen om de olika generationerna (se figur 1). Temana som datan kategoriserades in under var: motivation, inställning till karriär, värderingar samt IT.

3.5 Begränsningar av metod

Det finns begränsningar med kvalitativa intervjuer (Bryman & Bell, 2013). Intervjuerna kan leda till en mer ytlig kontakt jämfört med till exempel om en observation hade genomförts. Studiens omfattning och tidsram innebar att observation som metod har valts bort. Andra begränsningar är att intervjuer minskar möjligheterna att generalisera resultatet till en hel population samt att intervjuareffekt kan påverka resultatet (Bryman & Bell, 2013).

Följaktligen hade uppsatsen kunnat få en vidare och djupare bredd om fler intervjuer hade genomförts. På grund av uppsatsens omfattning samt företagets tillgänglighet kunde dock inte flera intervjuer genomföras. Detta resulterade i att en intervju genomfördes på respektive företag. Följaktligen begränsas studien då en helhetsbild saknas eftersom endast en medarbetare hade möjlighet att berätta hur företaget arbetar. Bryman och Bell (2013) påstår dock att det är djupet på intervjun som är det centrala vid kvalitativa studier. Det finns inte någon rekommendation kring antalet intervjuer, utan det handlar snarare om hur mycket som utvinns från varje intervjutillfälle. Vidare bör forskarna ta hänsyn till arbetets tidsram och omfång. Bryman och Bell (2013) föreslår även att antalet intervjuer bör ökas ifall distinkta mönster ej kan urskiljas, dock med hänseende till studiens tidsram. Då tydliga mönster kunde urskiljas efter de två intervjuerna med Paulina och Susanne så ansågs detta vara tillräckligt för att besvara studiens syfte. För att ytterligare stärka vissa av organisationernas narrativ från intervjuerna har kompletterande primärdata från årsredovisning samt sociala kanaler använts i studien.

3.6 Forskningsetik

De etiska aspekterna i studien är mycket viktiga. Intervjuerna genomfördes enligt de fyra kraven: frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet (Lind, 2014). Den information som redovisas i denna studie syftar till att vara så transparent och sanningsenlig som möjligt. Samtliga intervjuade försäkrades om möjligheten till anonymitet, skriftlig eller muntlig konfidentialitet och forskarnas tystnadsplikt. Detta för att de inte skulle kunna identifieras eller riskera att lida någon skada av den information de delade med sig av. Båda respondenterna valde dock att medverka med sina namn, yrkestitel samt vilket bolag de jobbade för. Vidare var deltagandet frivilligt och de medverkande fick tillförlitlig information gällande studien i god tid innan själva intervjudagen. Transkriberingen och det intervjuade materialet hanterades med försiktighet och var endast tillgängligt för forskarna.

3.7 Utvärdering av studiens trovärdighet

Vid skrivande av forskningsuppsats är det viktigt att ta hänsyn till studiens trovärdighet. Forskningens trovärdighet är inte något som kan tas för givet utan det måste ske en medveten

reflektion under hela studiens gång av de som utför studien (Bryman & Bell, 2013). Reliabilitet och validitet är mått på studiens trovärdighet. Med reliabilitet menas i vilken utsträckning undersökningen kan upprepas (Bryman & Bell, 2013). Huruvida undersökningen kan upprepas eller ej är svårt att uppfylla för en kvalitativ forskning då det är omöjligt att frysa en social miljö för att göra den replikerbar i en annan miljö (Bryman & Bell, 2013). Detta betyder således i denna studie att den empiri som grundas på intervjuer med stor sannolikhet inte skulle kunna replikeras rakt av då varje enskild individ har sitt sätt att formulera sig på. Den empiri som är styrkt med årsredovisningar samt digitala kanaler ökar dock replikerbarheten till viss del då den information är nedskriven och allmänt tillgänglig. Med validitet menas kortfattat att den data som samlas in reflekterar det som är relevant för uppgiftens syfte, alltså att undersökningen handlar om det som är viktigt i sammanhanget. De respondenter som intervjuades jobbar båda inom företagets HR-funktioner och de har haft flera olika positioner inom denna funktion. Således innebär det att respondenterna borde eller bör ha tillräckligt med kunskap gällande de frågor som ställdes. Vidare var respondenterna medvetna om intervjuens kontext innan intervjun genomfördes då ett mail skickades till dem som kort förklarade forskarnas bakgrund, att en intervju skulle vilja genomföras samt vad syftet med studien var. Vid genomförandet av intervjuerna ställdes samma frågor till båda respondenterna, dock anpassades, som tidigare nämnt, ordningen samt följdfrågor utefter respondenternas svar. Ambitionen var att påverka respondenterna så lite som möjligt i olika riktningar så att deras svar inte skulle bero på forskarnas agerande. Därefter fick respondenterna möjlighet till att bekräfta resultatet så att forskarna uppfattat det som sades under intervjuerna på ett riktigt sätt. Detta kallas för *respondentvalidering* och dess syfte är att öka trovärdigheten genom att bekräfta den information som samlats in under intervjuerna (Bryman & Bell, 2013).

Stor del av insamling av information om generation Z har baserats på Universums studier (2015a, 2015b, 2015c). Universum grundades 1988 och hade då som mål att förbättra kommunikationen mellan arbetsgivare och studenter. Idag har Universum utökat sin verksamhet och fokuserar även på att hjälpa företag att attrahera och behålla personal genom att bygga framgångsrika arbetsgivarvarumärken. Universum genomför årligen Sveriges största karriärundersökningar med mer än 40 000 deltagare som består utav studenter och

yrkesverksamma. Vidare, har Universum (2015b) genomfört en enkätundersökning under 2015 som omfattade ca 50 000 respondenter av generation Z världen över. Deras undersökning baseras på de som är födda mellan 1996-2000. Fortsättningsvis, är företaget en viktig partner till närmare 1200 kunder och samarbetar med 1500 universitet världen över för att genomföra undersökningar om karriär och arbetsgivarpreferenser. (Universum, 2017). Med hänsyn till omfånget på Universums studier samt deras partnerskap anses Universum vara en förtroendeingivande källa.

4. EMPIRI

Detta avsnitt presenterar resultatet av inhämtat förstahandsmaterial från intervjuerna men även från företagets digitala kanaler samt respektive bolags årsredovisning från 2016. Materialet som presenteras är uppdelat utefter matrisen som skapats i rapportens teoriavsnitt (se figur 1). Matrisen har kategoriserat in metanarrativen om generation Z i olika teman: motivation, inställning till karriär, värderingar och IT. Narrativen som tillhör respektive tema har legat i fokus under intervjuerna och presenteras i resultatet.

4.1. Motivation

4.1.1 Frihet, flexibilitet och direkt feedback

Såväl Paulina på Volvo Group som Susanne på Ericsson tar upp vikten av frihet, flexibilitet och direkt feedback. Flexibilitet i arbetstider, i var medarbetaren jobbar och i hur denne jobbar. De båda säger att arbetstider och var medarbetaren jobbar idag har förändrats på grund av digitaliseringen. Skype och andra liknande digitala kanaler möjliggör flexibilitet på ett annat sätt än tidigare hos båda bolagen. Paulina och Susanne menar på att de idag måste få mer gjort på de 24 timmar som finns på dygnet. Det är därmed centralt att företagen kan erbjuda denna flexibilitet. Flexibilitet på Ericsson innebär även att förmåner måste individanpassas och att detta är viktigt för den yngre generationen. Därför är det ett pågående arbete att förbättra detta ytterligare. Vidare utspelar sig flexibilitet i båda företag genom att kunna få testa nya positioner inom företaget.

Fortsättningsvis tar Ericsson och Volvo Group upp vikten av direkt feedback och möjligheter till utveckling för just generation Z. Cheferna på Ericsson har ett arbetssätt där de regelbundet har avstämningar med alla sina medarbetare. Frekvensen kan vara olika beroende på om teamet är på samma plats eller i andra länder då företaget jobbar mycket globalt. Det kan handla om vecko-, månads-, eller kvartalsvisa avstämningar. Det som dock är viktigt är att ge tillfälle för att stämma av. Det behöver inte alltid vara att mötet ska behandla något bestämt ämne utan snarare att både medarbetare och chef ges tillfällen att ta upp det som känns viktigt

fastslår Susanne. Ericsson har även en uttalad feedback-modell vilken handlar om att uppmuntra till direkt feedback mellan alla led. Målet är att det ska vara högt i tak så att alla känner att de kan ge feedback när det behövs utan att det känns jobbigt. Det är även viktigt att denna feedback ges så fort som möjligt.

Volvo Group har också kontinuerliga dialoger mellan medarbetare och chef men tittar även på att ta ett steg ifrån det mer traditionella medarbetarsamtalet som under många år har drivits en gång per år. Företaget har gått till att implementera "pulskontroller" på hur det går för medarbetaren och vilka ambitioner denne har och vad denne behöver få för stöttning. "[...] annars blir det som att ta tempen en gång per år, och då beror ju ganska mycket på hur man vaknade den morgonen och hur man mår just den dagen" (Paulina, 18 april 2017).

Utöver "pulskontroller" och medarbetarsamtal lägger Volvo Group stor vikt vid den dagliga dialogen kollegor sinsemellan och den feedback som ges på möten. Paulina säger "det behöver inte alltid vara ett välstrukturerat samtal, det kan bara vara klappen på axeln och ett bra jobbat, det måste inte alltid vara så stort" (18 april 2017).

Under respektive intervju upplevs det att företagen är väl medvetna om att frihet, flexibilitet och direkt feedback är viktiga aspekter för generation Z.

4.1.2 Utvecklingsbehov

Ericsson lägger tyngd i att själva resan är viktigare än position och titel idag. "Dagens människor vill komma till ett företag där det ges möjligheter till att utvecklas, resan är att lära sig." (Susanne, 21 april 2017). Susanne menar på att det är viktigt att Ericsson ska jobba mer på att visa utvecklingsmöjligheterna inom företaget istället för att visa en specifik position, då hon anser att det är detta som lockar den yngre generation. "Förr låg det mer fokus på att framhäva en specifik position då det var det som individer sökte efter. Idag ser situationen annorlunda ut." (Susanne, 21 april 2017).

Ericsson konstaterar att det är viktigt att vara lyhörd och föra en bra dialog med medarbetarna

för att kunna ge dem chansen till att utvecklas på flera plan inom företaget. Det gäller att ta reda på var medarbetaren vill komma någonstans och sedan hjälpa till att hitta en position där denne får göra det den vill. Paulina tar upp att en av Volvo Groups största styrkor är att ge medarbetarna chansen att nå sin fulla potential, att ge dem möjlighet att byta väg om denne vill. Hon ser att generation Z värdesätter utveckling högt. Företaget berättar om deras utvecklingsmöjligheter som ligger under deras värdeord performance vilket syftar till att medarbetarna ska kunna uppnå sin fulla potential och prestera så bra som möjligt inom företaget för att gynna slutkund. Via Volvo Groups fullskaliga interna universitet, Volvo Group University, ges tillfällen för utveckling. Medarbetare kan ta utbildningar inom samma affärsgrän eller något nytt. Även regelbundna samtal mellan chefer och medarbetare ges där det diskuteras vad som behövs för att växa i sin roll och hur individen ska komma dit denne vill. Detta kan vara via mentorskap, coachning, skuggning av senior medarbetare eller short term assignment på annan avdelning eller ort.

4.1.3 Entreprenörskap

Paulina på Volvo Group säger att det entreprenöriella behovet hos anställda inte är en ny problematik men att det har eskalerat. Företaget tittar på innovation och entreprenörskap på samtliga nivåer inom organisationen och att det således finns i olika former. Paulina kan dock inte ge några konkreta exempel på detta då hon inte har detaljinsyn på hur det fungerar internt. Hon säger dock att det gäller att skapa ett så starkt employer brand så att de även attraherar entreprenöriella personer, vilket finns på radarn för Volvo Group. På Volvo Groups hemsida under fliken R&D and Innovations (Volvo, u.å., a) presenteras olika innovativa projekt som genomförts på företaget. Det presenteras dock ingen konkret koncept för hur medarbetare kan få vara entreprenöriella. Ericsson visar på mer konkreta exempel som de har skapat inom företaget för att låta medarbetarna få leva ut sin entreprenöriella sida. Susanne lyfter fram funktionen som kallas för Garaget vilket är en innovationspunkt där medarbetare kan skicka in idéer för att sedan utveckla dessa i team eller självständigt. Dessa projekt kan pågå under veckor, månader eller kvartal för att sedan presenteras. Ericsson visar ofta upp denna möjlighet externt då de tror att det är viktig aspekt för unga. Vid granskning av Ericssons hemsida presenteras Garaget tydligt under deras innovationsflik (Ericsson, u.å., b). Företaget har också så kallade Hackathon där medarbetare, studenter och andra företag under 24-48

timmar får tillfället att koda för att lösa problem och komma fram till nya ideér som sedan kan få utvecklas.

Vid respondentvalidering valde Paulina på Volvo Group att tillägga att företaget också arbetar med Innovation Garages och Hackathons som verktyg för deras innovationsarbete. Vid sökning på företagets hemsida resulterade det dock till noll träffar.

Vid undersökning av Volvo Group och Ericssons hemsidor framgår det att ordet "entrepreneurship" tas upp 425 gånger på Ericssons hemsida (u.å., a) och 4 gånger på Volvo Groups hemsida (u.å., b). Ordet "innovation" tas upp 423 gånger på Volvo Groups hemsida (u.å., a) och på Ericssons hemsida (u.å., a) 74 800 gånger.

Paulina på Volvo Group tror att generation Z uppfattar företaget som en tungrodd organisation som inte är så jättespännande. Hon tror att möjligheter som startups lockar generation Z på grund av att det idag är relativt enkelt att starta eget samtidigt som individen får arbeta med det som intresserar just denne. Paulina tar dock upp att undersökningar samtidigt visar på att en trygg anställning ligger högt i topp när Volvo Group har frågat unga om deras karriärpreferenser. Hon menar alltså på att unga impulsivt gärna svarar att de vill starta eget, men när de väl får tänka till så är Volvo Group och andra stora företag väldigt attraktiva.

Susanne på Ericsson tar också upp begreppet tungroddhet. Hon konstaterar att Ericsson inte uppfattas som speciellt snabbfotade i generation Z ögon men att de försöker att ändra på den synen då de förstår att företagets utveckling måste gå snabbare. Susanne lyfter också upp att de som har kunskap om Ericsson vet att företaget har en bra nivå på de tekniska jobben och att möjligheter att lära sig finns. Vidare nämner hon att de jobbar nära studenter på bland annat Chalmers, KTH och Linköpings Tekniska Universitet och att de där ofta får höra att företaget uppskattas på grund av den tekniska delen, att Ericsson ligger i framkant.

4.2 Inställning till karriär

4.2.1 Bra dialog och lyhördhet

Generation Z otålighet, att de snabbt vill vidare, är något som varken Paulina eller Susanne upplevs vara så insatta i. De tar dock upp vikten av att vara lyhörd, öppen och ha en bra dialog med medarbetarna för att förstå denna otålighet. Det finns dock ingen tydlig strategi för att möta denna ökade otålighet bland generation Z hos varken Volvo Group eller Ericsson i dagsläget. Trots att Ericsson inte har en uttalad strategi för detta problem så ser de att "handle the impatient" som begrepp finns med som en utmaning på koncernnivå och måste kunna hanteras. Paulina på Volvo Group menar på att det inte alltid är negativt med en viss personalomsättning så länge ett värde har skapats för medarbetaren. Detta kan således leda till att individen kommer tillbaka som exempelvis kund, leverantör eller medarbetare i ett senare skede. "Vi har hela tiden en medvetenhet om att skapa ett värde genom hela livscykeln, upplevelsen av oss ska vara bra oavsett om medarbetaren lämnar tidigt eller sent." (Paulina, 18 april 2017).

4.2.2 Fokus på högskoleutbildning

Såväl Volvo Group som Ericsson trycker starkt på att en universitetsutbildning är viktig. Volvo Group visar att de förstår att yngre generationer tänker att de inte behöver studera vidare då arbetsmarknaden idag ser god ut samt att möjligheter att utbilda sig internt hos företag idag finns. Paulina säger dock att Volvo Group inte har någon strategi för att plocka ofärdiga studenter, men att de gärna utbildar medarbetare inom företaget. Ericsson har den uppfattningen att mycket idag kan läras på kortare tid än på traditionellt vis på grund utav den teknik som idag finns tillgänglig. Det primära fokuset ligger dock på att rekrytera högskoleutbildade individer. Det framgår inte att Ericsson är väl medvetna om generation Z förändrade syn på högskolestudier, d.v.s. att de hellre vill ha utbildning via arbetsgivaren samt att generationen kan utbilda sig själva på grund av den teknologi som är tillgänglig idag. Fortsättningsvis så står bolaget precis i startgroparna där de har börjat att prova att lägga ut tjänster som är möjliga att söka med bara gymnasial utbildning. Utifrån Susannes svar så är känslan under intervjun att detta projekt inte är direkt kopplat till generation Z och deras ändrade syn på högskoleutbildning.

4.3 Värderingar och IT

4.3.1 Skapa mervärde för samhället

Både Volvo Group och Ericsson jobbar aktivt med att skapa mervärde för samhället. Volvo Group och Ericsson hävdar att de förstår att generation Z värderar ett större syfte högt i valet av arbetsgivare. Paulina på Volvo Group menar dock att deras varumärkeslöfte inte endast är utformat att visa detta. Känslan under intervjuerna är att de berättelser som Paulina och Susanne berättar är att företagets aktiviteter inte är tydligt kopplade till generation Z, utan att de snarare bara räknar upp de aktiviteter som görs för att bidra till ett bättre samhälle.

Sedan 2015 när Martin Lundstedt blev Volvo Groups nya koncernchef påbörjades arbetet att skriva om koncernens strategi i syfte att visa hur företaget driver välfärd. 2016 lanserades därav en ny mission tillsammans med en ny strategi. Missionen ämnar till att skapa ökat välbefinnande i samhället med deras transportlösningar. Transportlösningarna är följaktligen inte ett mål i sig utan ett medel som bidrar till att bekämpa fattigdom (Volvo AB, 2016).

Allt arbete handlar om att skapa förutsättning för en bättre värld. Våra fordon bidrar till mycket i samhället, vilket vi kan bygga stolthet kring både internt och externt. Ett sätt att förklara vad vi kan bidra till är tex transportlösningarna som bidrar till ökat välbefinnande i världen. Driving prosperity är således vårt varumärkeslöfte. (Paulina, 18 april 2017)

Vidare är det viktigt för Volvokoncernen att driva tillväxt som bidrar till hållbar utveckling samtidigt som ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekterna tas i beaktning. Bolaget är tydligt med att de gör affärer med människor och därav är förtroendet ytterst viktigt. Volvokoncernen bygger ekonomiskt värde via tekniskt avancerade, effektiva, rena och säkra infrastruktur- och transportlösningar. Samtidigt som de jobbar med att minska påverkan på miljön investerar bolaget aktivt i människor, samhälls utveckling samt stödjer hållbar tillväxt. En ny CSR och hållbarhetsplan utvecklades samtidigt som den nya strategin lades för att säkerställa att företaget koncentrerade på rätt områden som stöttade koncernens nya strategi, värderingar, mission, vision och ambitioner. Där bland påbörjades det aktiva arbetet med att sträva mot de 17 målen för hållbar utveckling som trädde i kraft 1 januari 2016 och som blev en del av FN:s agenda 2030. Volvokoncernen har ambitionen att bidra till samtliga 17 mål men har valt att koncentrera sig på 4 stycken. Dessa är god hälsa och

välbefinnande, hållbar industri, innovationer och infrastruktur, hållbara städer och samhällen samt att bekämpa klimatförändringar. För varje utvecklingsmål har de ytterligare delmål och aktiviteter för att uppnå en positiv förändring i samhället.

Ericsson jobbar också aktivt med socialt ansvar och hållbarhet. Susanne lyfter fram deras växande kundgrupp Industry and Society. Ericsson utökar alltså sin verksamhet bortom telekomoperatörer och fokuserar på tre stora branscher: värme och vatten, el, allmän säkerhet och transport (Telefonaktiebolaget LM Ericsson, 2016). Detta syftar till att applikationer och produkter ska skapa nytta i samhället, alltså att gynna mänsklig utveckling. Susanne menar på att det gäller att se bortom infrastruktur och telekommunikation och se vad dessa tjänster och produkter kan skapa mervärde. Vidare använder Ericsson sig också av FN:s 17 globala mål för att kunna mäta företagets påverkan på samhället. Exempelvis så är Ericsson huvudteknikpartners för ett globalt utbildningsinitiativ. Där hjälper de ca 80 000 studerande ungdomar i tredje världen att utbilda sig. Ytterligare exempel är att Ericsson jobbar med humanitära hjälpinsatser för att hjälpa länder som råkat ut för naturkatastrofer (Telefonaktiebolaget LM Ericsson, 2016). Susanne berättar att företaget har färdigpackade containrar med infrastruktur till ett mobilnät för att sätta upp telekommunikation i ett land som blivit svårt drabbat. Anställda ges möjligheten att delta på dessa hjälpinsatser och åka ut till de drabbade länderna.

4.3.2 Digital kommunikation och personligt möte

En inifrån- utåt strategi ligger som grund i både Volvos och Ericssons employer branding strategi. Med denna strategi så blir medarbetarna organisationens bästa ambassadörer. På så sätt visas det som görs inne i organisationen upp externt. Ericsson började dock jobba med denna strategi först för fem år sedan.

Det har varit mycket fokus på det externa budskapet för Ericsson, men de senaste 5 åren så har de anställda blivit de viktigaste budbärarna av vårt brand. Vi tar in människan i allt vi gör, vad är syfte med det vi gör? Vi måste skapa ett mervärde och inte en abstrakt kund. Individen måste kunna känna igen sig, inte se något fluffigt. (Susanne, 21 april 2017).

Idag jobbar Ericsson därav mycket med personliga möten ute på bland annat universitet,

föreläsningar och arbetsmässor för att ge potentiella medarbetare en bättre inblick i företaget. Det sker ett långsiktigt relationsbyggande där anställda besöker grundskolor för att interagera, väcka det tekniska intresset samt introducera Ericsson i tidig ålder. Vidare förstår Ericsson att den yngre generationen befinner sig på digitala plattformar så som Facebook, Twitter och LinkedIn. Därför ser företaget till att vara närvarande där. Förutom Ericssons globala Facebooksida har de även, Ericsson Uniteam, vilken riktar in sig på universitetstudenter där de vill skapa en känsla av samhörighet och inspirera samt berätta om vad som händer i företaget¹. På såväl LinkedIn som Twitter uppdaterar Ericsson varje dag med varierande information. På LinkedIn tas främst upp inlägg som berör företags produkter eller produktutvecklingar som sker inom företaget². Innehållet på Twitter är mer fokuserat på att visa på det värde Ericsson bidrar till samhället integrerat med att visa vardagen på Ericsson³.

Volvo Group visar också på att de lägger stor vikt vid det långsiktiga och systematiska relationsbyggandet. De är med från start, d.v.s. från förgymnasial utbildning till mitten av en medarbetares karriär.

Det är viktigt att alltid vara närvarande och tillgänglig även om det inte sker en pågående större rekryteringsprocess. Dörren ska alltid stå öppen, det ska alltid finnas en mottagare. Detta är speciellt viktigt då vi är ett stort företag. (Paulina, 18 april 2017)

Volvo Group lägger således fokus på de personliga mötena. De vill skapa en engagerad och konstant dialog istället för en envägskommunikation. Situationerna ska hellre vara intima än för stora. Den digitala kommunikationen utgör tillsammans med de personliga mötena det primära kommunikationssättet för att nå ut till yngre. Volvo Group är likt Ericsson aktiva på Facebook, LinkedIn och Twitter. De uppdaterar regelbundet med varierande inlägg på samtliga kanaler⁴.

¹ https://www.facebook.com/EricssonUniTeam/?hc_ref=PAGES_TIMELINE

² <https://www.linkedin.com/company-beta/1060/>

³ <https://twitter.com/ericsson?lang=sv>

⁴ <https://www.facebook.com/VolvoGroupEU/?fref=ts>

<https://www.linkedin.com/company-beta/2087/>

<https://twitter.com/volvogroup>

5. ANALYS

Detta avsnitt analyserar empirin med bakgrund i de teorier som valts för denna studie. Analysen redogörs, likt i empirin, utifrån de teman i den matris som skapats i rapportens teoriavsnitt (se figur 1), d.v.s. motivation, inställning till karriär, värderingar och IT.

5.1 Motivation

I denna kategori tar metanarrativen om generation Z på den samhälleliga nivån upp frihet, flexibilitet och direkt feedback, entreprenörskap, karriär som går i linje med generation Z egna intressen samt utveckling.

5.1.1 Narrativen om frihet, flexibilitet och direkt feedback

Metanarrativen frihet, flexibilitet och direkt feedback har medvetet reproducerats i företagen. Detta är viktiga delar att fokusera på enligt Universum (2015) för att attrahera och behålla generation Z. Czarniawska (2015) och Zilber (2009) påstår att det sker en översättning mellan de olika nivåerna när historierna färdas däremellan. Volvo Group och Ericsson har översatt nästintill identiska översättningar av metanarrativen. Frihet och flexibilitet i organisationerna tar form i att testa nya positioner och i hur och var medarbetaren jobbar. Direkt feedback är också en viktig aspekt i respektive bolag där den kontinuerliga dialogen är central. Begreppen flexibilitet, frihet och direkt feedback är både Volvo Groups och Ericssons svar på den direkta frågan om vad som är viktigt för generation Z. Företagen tar således upp exakt samma attribut gällande frågan. Czarniawska (2015) menar på att organisatorisk isomorfism uppstår när företag verkar inom samma organisationsfält. En av de mest centrala delarna i institutionell isomorfism är att organisationer utvecklar ett kollektivt vokabulär (Meyer & Rowan, 1977). Detta används för att överleva och bli framgångsrik inom sitt organisationsfält. Om inte organisationerna använder ett gemensamt vokabulär riskerar de att framstå som irrationella och nonchalanta (Meyer & Rowan, 1977). Isomorfismen med dess gemensamma vokabulär bidrar till belöning (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012). Följaktligen kan detta betyda att Volvo Group och Ericsson medvetet använder sig av ett gemensamt vokabulär för

att framstå som rationella då dessa narrativ florerar i samhället.

5.1.2 Narrativet om utvecklingsbehov

Metanarrativet om utveckling, vilket är en viktig aspekt för generation Z (Universum, 2015b), har medvet reproducerats i företagen. Susanne på Ericsson säger att företaget ska jobba med utvecklingsmöjligheter istället för att visa en specifik position då detta är vad som lockar den yngre generationen, att resan är att lära sig. På Volvo Group berättar Paulina att de ser att utveckling värderas högt hos den yngre generationen. Företaget berättar om deras utvecklingsmöjligheter som ligger under deras värdeord performance vilket syftar till att medarbetarna ska kunna uppnå sin fulla potential och prestera så bra som möjligt inom företaget för att gynna slutkund. Detta görs genom att bland annat erbjuda medarbetare att vidareutvecklas på Volvo Group University. Universum (2015b) och Bencsik, Horváth-Csikós och Juhász (2016) förklarar anledningarna till *varför* generation Z strävar efter utveckling vilket är generationens rädsla för att arbetet inte ska gå i linje med deras intressen och personlighet. Dessa anledningar till behovet av utveckling har tydligt reproducerats av Ericsson men inte av Volvo Group. Ericsson visar att de förstår behovet utifrån deras berättelse om att resan är att lära sig. Översättningen om samhällets metanarrativ om generation Z har därmed omdefinierats på ett nytt sätt som fungerar i det lokala, organisationella sammanhanget (Zilber, 2009). På Volvo Group framgår det inte att företaget förstår anledningen till *varför* generation Z värderar utveckling. Volvo Group påstår bara att generation Z efterfrågar denna möjlighet vilket företaget säger sig kunna möta med det interna universitetet. Nyinstitutionalismen diskuterar hur organisationens aktiviteter anpassas till den formella strukturen de har byggt upp, vilket kan ses som löskoppling (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012). Volvo Group kan eventuellt anpassa det de gör utifrån tillfälle i hopp om att skapa legitimitet. De sätter de aktiviteter som sker inom företaget i en kontext för att vara legitima, även ifall aktiviteterna i grund och botten inte skapades för just den kontexten och dess syfte. Detta synliggörs när Paulina på Volvo Group inte visar förståelse för vad generation Z syfte med utveckling är men vill fortfarande hävda att de agerar utefter generationens karaktärsattribut. Följaktligen kan det innebära att företaget medvetet kopplar generation Z behov av utveckling till koncernens egna universitet och värdeord för att framstå som rationella och därigenom eventuellt skapa legitimitet (Eriksson-Zetterquist, Kalling &

Styhre, 2012).

5.1.3 Narrativet om entreprenörskap

Generation Z vill leva ut sin entreprenöriella sida (Universum, 2015b), vilket är en av metanarrativen på den samhälleliga nivån. De berättelser som organisationerna berättar om gällande entreprenörskap kopplat till generation Z visar på att Ericsson har medvetet reproducerat detta i organisationen men att det är tvetydigt om Volvo Group har reproducerat det eller ej. Ericsson berättar om tydliga koncept som rör entreprenörskap, såsom Garaget och Hackathon där medarbetarna får utvecklas fritt och ta sig an nya egendrivna projekt. Detta visar de tydligt utåt mot den yngre generationen. Vid granskning av Ericssons hemsida visas Garaget upp och vid sökning av ordet entrepreneurship återfinns det 425 gånger och ordet innovation 74 800. Entreprenörskap är därför något som berättas även på hemsidan. På Volvo Group berättar Paulina om en förståelse att generation Z har ett entreprenöriellt driv i sig och att många gärna vill starta eget företag istället för att arbeta på ett tungrott företag likt Volvo Group. Trots detta kan inte Paulina under intervjun ge konkreta exempel på hur Volvo Group jobbar med entreprenörskap inom företaget, dock menar hon på att det finns utrymme att få vara entreprenöriell. Vid ett senare tillfälle, under respondentvalidering tillägger Paulina att Volvo Group också arbetar med Innovation Garages och Hackathons. På Volvo Groups hemsida visas inget konkret koncept där anställda kan få vara entreprenöriella samt att ordet entrepreneurship bara nämns 4 gånger på hemsidan och ordet innovation 423 gånger. Ericssons berättelse visar tydligt på att de inom företaget jobbar med entreprenörskap. De är alltså medvetna om att detta attribut är viktigt för generation Z. På Volvo Group är reproduceringen från den samhälleliga nivån till den organisationella nivån dock mer tvetydig huruvida tydlig den är då Paulina säger sig inte vara insatt i detta. I detta avseende är det svårt att veta om översättningen har varit diffus mellan samhälls-organisationsnivå eller mellan organisations-individnivå. Med vetskap om att Paulina är ansvarig för Volvo Groups arbetsgivarvarumärke kan det dock tyckas att hon ska kunna återberätta hur entreprenörskap tar form inom organisationen. Hon fastslår själv att det är viktigt att skapa ett så starkt arbetsgivarvarumärke som möjligt för att attrahera entreprenöriella individer. Trots det så finns ingen vetskap om vilka aktiviteter som är kopplade till entreprenörskap. Innebörden av att Paulina inte kan ge några konkreta exempel kan bero på att företaget faktiskt inte har några

tydliga aktiviteter gällande entreprenörskap. Vilket kan styrkas med att hemsidan också saknar konkreta aktiviteter som företaget kan erbjuda sina anställda att uttrycka sin entreprenöriella sida. Att ordet entrepreneurship bara finns med 4 gånger på hemsidan kan också indikera att de inte har något att berätta. Volvo Group har inte något stort som alla känner till, så som Ericssons Garaget och Hackathon. Detta styrks även vid sökning på Volvo Groups hemsida efter Garages och Hackaton som resulterade till noll träffar. Enligt Universum (2015b) är det av ytterst relevans att företag medvetet jobbar med att visa hur de kan erbjuda medarbetare, i synnerhet generation Z, att få vara entreprenöriella. Ericssons narrativ om entreprenörskap är tydligt reproducerat i företaget medan Volvo Groups narrativ visar på att företaget inte har reproducerat detta metanarrativ om generation Z.

5.2 Inställning till karriär

I denna kategori tar metanarrativen om generation Z på den samhälleliga nivån upp otålighet och ändrad syn på högre utbildning.

5.2.1 Narrativet om otålighet

Idén om generation Z otålighet reproduceras medvetet i organisationerna i form av begreppen lyhördhet, öppenhet och att ha en bra dialog som lyfts upp av båda företagen. Varken Volvo Group eller Ericsson har dock en tydlig strategi i dagsläget för att möta generation Z otålighet. Begreppet "handle the impatient" finns inom Ericsson och är med som utmaning på koncernnivå inom företaget och utgör således också en form av en organisatorisk berättelse om idén om generation Z och hur denna har översatts till företagets kontext. Under intervjun med Volvo Group flyttades fokus snabbt från de tre begreppen lyhördhet, öppenhet och bra dialog till personalomsättning. Innebörden av detta kan betyda att företaget inte har en passande berättelse om hur hanteringen av generation Z otålighet reproduceras i företaget. Vilket i sin tur kan innebära att Paulina på Volvo Group ger ett svar som ska uppfattas som legitimt och rationellt trots att det inte handlar om exakt det som frågan berör. Detta kan ha sin grund i att företag vill verka så legitima som möjligt (Meyer & Rowan, 1977).

Isomorfism är ett återkommande element även för detta narrativ. Lyhördhet, öppenhet och att

ha en bra dialog nämns identiskt av Volvo Group och Ericsson. Meyer och Rowan (1977) menar på att organisationer som ej tar till sig det vokabulär som finns i samma organisationsfält riskerar de att bli sedda som irrationella och nonchalanta. Företag som verkar i samma bransch tenderar, som tidigare nämnt, att efterlikna varandra för att upprätthålla legitimitet (Meyer & Rowan, 1977).

5.2.2 Narrativet om ändrad syn på högre utbildning

De narrativ som återfinns om generation Z syn på högre utbildning skiljer sig åt i företagen. Den berättelse som Ericsson förmedlar visar på att företaget inte är medvetna om generation Z ändrade syn på högskoleutbildning. Ericsson berättar dock att företaget är i startskedet att erbjuda vissa tjänster med krav på endast gymnasial utbildning. Intervjun gav dock inga indikationer på att Ericsson gör denna aktivitet på grund av generation Z efterfrågan, utan att det snarare kan bero på ett annat metanarrativ som råder i samhället, exempelvis att det är brist på ingenjörer. Volvo Group visar medvetenhet om generationens ändrade förhållningssätt mot högre utbildning. Trots detta väljer Volvo Group att aktivt inte arbeta med denna efterfråga. En efterfråga som möjligen skulle kunna komma att bli ett samhällsmode. Att de inte aktivt väljer att arbeta med detta kan ha sin utgångspunkt i den starka normativa isomorfismen som råder i samhället vilken har sin grund i professionalisering. En rådande norm är bland annat att anställa personal med professionell utbildning (Meyer & Rowan, 1977). Att bryta denna norm skulle, å ena sidan, kunna erodera företags legitimitet inom det organisatoriska fältet. Å andra sidan kan en ovilja till att anpassa sig skada företaget om detta mode växer fram i samhället och institutionaliseras. (Meyer & Rowan, 1977). Alvesson & Sveningsson (2008) lyfter vikten av att företag måste vara mottagliga för förändringar i samhället för att kunna överleva, vilket gäller både för Volvo Group och Ericsson.

5.3 Värderingar och IT

I denna kategori tas metanarrativen om generation Z på den samhälleliga nivån upp att bidra till en bättre värld, personligt möte vid kontakt med potentiell arbetsgivare integrerat med IT.

5.3.1 Narrativet om att bidra till en bättre värld

Metanarrativet att generation Z vill hitta ett arbete där de får möjlighet att kunna bidra till en bättre värld (Universum, 2015c), reproduceras in i båda företagen, dock med en känsla av omedveten koppling till generation Z. Ericsson jobbar aktivt med FN:s 17 globala mål. På företagets hemsida visar de på tydliga exempel för vad de gör för att försöka uppnå varje mål. Vidare finns möjlighet att som anställd vara med i en hjälporganisation. Ericsson lyfter också vikten av att skapa mervärde i samhället genom deras växande kundgrupp Industry and Society. Volvo Group lanserade 2016 en ny strategi vilken syftar till att deras transportlösningar ska skapa mervärde i samhället. Volvo Group arbetar också aktivt med FN:s globala mål. Trots att både Volvo Group och Ericsson uttalar sig om deras olika aktiviteter kopplat till hållbarhet och mervärde så visar företagen i deras berättelser inte på någon förståelse om att detta är en av generation Z högst värderade punkter. Möjligtvis kan företagens aktiviteter vara kopplade till ett annat metanarrativ som råder i samhället, exempelvis att företag idag bör fokusera på hållbarhet och att skapa mervärde för att behålla sina marknadsandelar. Detta i sin tur har tydliga attribut av tvingande isomorfism i den mening att bolagen måste anpassa sig till formella och informella krav (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012). Detta innebär att Volvo Group och Ericsson tvingas till att agera på liknande sätt då samhället kräver att företag ska handla utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Vidare så kan löskoppling ha uppstått då Volvo Group och Ericsson uttrycker sig att de möter generation Z efterfrågan av att skapa mervärde för samhället genom att berätta om deras aktiviteter som tangerar till detta, trots att aktiviteterna inte är hämtade ifrån detta metanarrativ. De kan anpassa svaret utefter frågan för att framstå som rationella och därigenom eventuellt skapa legitimitet (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012). Anledningen till detta beteende är enligt Meyer och Rowan (1977) att normen om rationalitet är en allmänt förekommande värdering i samhället och används därmed som ett argument för att förstå och förklara vad vi människor gör. Fortsättningsvis, i och med att 60 procent av generation Z vill ha en karriär som bidrar till en positiv samhällsutveckling (Universum, 2015c) är det således viktigt att företagen är medvetna om detta och reproducerar berättelsen i företaget. Detta för att medvetet kunna rikta företagets specifika aktiviteter mot generation Z och få deras uppmärksamhet.

5.3.2 Narrativet om digital kommunikation och personligt möte

Det samhälleliga metanarrativet om vikten av digital kommunikation och personligt möte vid kontakt med potentiell arbetsgivare för generation Z har medvetet reproducerats i båda företagen. Ericsson jobbar med en inifrån-utifrån strategi och satsar på att de anställda är budbärare av varumärket. De jobbar därav mycket med det personliga mötet. De vill vara med i hela livscykeln från grundskolan till universitet för att skapa ett intresse för Ericsson och visa att de finns. Ericsson visar även förståelse att de utöver det personliga mötet bör befinna sig på olika digitala kanaler då det är där generation Z befinner sig. Volvo Group jobbar också med en inifrån-utåt strategi med de anställda som organisationens ambassadörer. Företaget lägger stor vikt vid det långsiktiga och systematiska relationsbyggandet via personliga möten. De är med från grundskolan till mitten av en medarbetares karriär, alltså hela livscykeln. Volvo Group berättar även att de förstår att mötet på de digitala kanalerna är viktigt för att nå ut till generation Z. Volvo Group och Ericsson har alltså förstått vikten av den digitala kommunikationen då generation Z intuitivt använder IT (Universum, 2015c). Universum (2015c) lyfter dock vikten av att företag bör tänka på innehållet i annonserna då endast omkring 40 procent av generation Z är öppna för arbetsannonser på plattformarna (Universum, 2015b). Vidare visar Universums studie (2015c) på att företag tidigt måste interagera med generation Z för att attrahera dem, vilket såväl Volvo Group som Ericsson gör. Utifrån berättelserna från företagen innebär det att Ericsson och Volvo Group medvetet har reproducerat metanarrativet från den samhälleliga nivån till den organisatoriska nivån.

De berättelser som Ericsson och Volvo Group berättar om narrativet om vikten av digital kommunikation och personligt möte vid kontakt med potentiell arbetsgivare, är snarlika varandra. Översättningen och reproduktionen av metanarrativet visar på isomorfism då Volvo Group och Ericsson har liknande aktiviteter som har reproducerats i företagen, d.v.s. att de följer ett accepterande mönster som har blivit legitimt inom organisationsfältet (Meyer & Rowan, 1977). Då isomorfism kan bidra till främjande av organisationernas framgång och överlevnad (Meyer & Rowan, 1977) så är det möjligen inte så förvånansvärt att företagen agerar på snarlika sätt.

6. DISKUSSION

I detta kapitel förs en diskussion om den analys av det empiriska material som har gjorts ur en teoretisk synvinkel. Slutligen diskuteras studiens praktiska relevans för företagen.

De samhälleliga metanarrativen om generation Z har medvetet eller omedvetet reproducerats in i organisationerna. Dock visar studien på att företagen i ett flertal fall inte är medvetna om de bakomliggande faktorerna (kopplat till generation Z) till de aktiviteter de gör. Detta innebär att Volvo Group och Ericsson genomför aktiviteter som går i linje med generation Z efterfrågan utan att förstå aktiviteternas innebörd för generationen. Frågan är då varför företagen gör dessa aktiviteter? Detta kan ha sin grund i att institutionella miljöer består utav flera system som i sin tur består av många olika metanarrativ. Följaktligen kan företagens aktiviteter härstamma från andra metanarrativ i samhället och därmed ha blivit institutionaliserade på grund av dem. Detta resultat uppenbaras även i Zilbers (2009) fallstudie som också studerar hur metanarrativ färdas mellan olika nivåer. Försättningsvis, på grund utav att det finns flera metanarrativ så kan Volvo Group och Ericsson ha anpassat sina svar till studiens frågor om generation Z metanarrativ för att upprätthålla en formell bild. Den formella bilden blir till följd därav inkonsistent med det som egentligen sker i praktiken hos respektive företag. Studien visar således på hur företag kan sträva efter att upprätthålla legitimitet genom att anpassa berättelserna om deras pågående aktiviteter till den givna kontexten. Exempelvis är generation Y den mest närliggande generationen till generation Z och har befunnit sig längre på arbetsmarknaden. Generationerna delar ett flertal lika karaktärsattribut och det kan därför innebära att Volvo Group och Ericsson istället har reproducerat narrativ om generation Y. Attributen flexibilitet, frihet och direkt feedback är exempel på utmärkande attribut för båda generationerna. Det kan betyda att företagen fortfarande riktar sitt fokus på generation Y och att de inte har börjat fokusera på generation Z. Följaktligen plockar företagen upp och använder sig av berättelser som är applicerbara för generation Y i strävan om att dessa också ska fungera för generation Z då generationerna har mycket gemensamt. Å ena sidan kan metanarrativ vara begränsade och direkt kopplade till

berättelsen av en viss specifik historia. Å andra sidan kan dessa institutionella metanarrativ vara flexibla vilket innebär att de enkelt kan överföras och anpassas för att berätta något i ett annat förhållande (Zilber, 2009). Den tänkbara anledningen som presenterats ovan om varför företagen utför de aktiviteter som de gör, korresponderar med Zilber (2009) tidigare studie. Zilbers (2009) studie, likt denna, visar på att organisationer konstruerar deras egna versioner om metanarrativ, vilket de gör av egna tolkningar genom att översätta narrativen till deras mål och intressen och som går i linje med den organisationella kontexten. Genom detta handlande reproducerar organisationerna den institutionella ordningen. Detta kan därmed innebära att Volvo Group och Ericssons berättelser kan vara berättade utifrån deras vilja att upprätthålla den institutionella ordningen.

Nyinstitutionell teori visar att upprätthållandet av den rationella bilden kan hänföras till löskoppling (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012). Utifrån studiens resultat kan löskoppling hos företagen urskiljas då de berättar, precis som exemplet i stycket ovan, om aktiviteter som de säger sig koppla till metanarrativet om generation Z, men att dessa aktiviteter egentligen är hämtade utifrån ett annat metanarrativ. Genom löskoppling blir företag öppna för omvärldens påverkan och kan reagera på olika sätt och kan på så sätt anpassa sig för att bibehålla legitimitet (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012; Meyer & Rowan, 1977). Kravet på snabbhet och förändringsbenägenhet i samhället har idag blivit allt viktigare då globaliseringen och teknologins expansiva utveckling påverkar förändringstakten (Jacobsen, 2005). Företag måste därmed idag snabbt kunna vara mottagliga för förändringar, vilket kan vara en anledning till att Volvo Group och Ericsson löskopplar. Vidare är legitimitet ett extra relevant ämne för såväl Volvo Group som Ericsson då de är två utav Sveriges största företag och har därav mycket att förlora vid ett illegitimt beteende. De berättelser som således framgått från respektive företag kan därav generellt vara färgade av företagspolicys. Inte nog med att företagen internt kan ha krav på sig så verkar både Volvo Group och Ericsson inom samma organisatoriska fält. Meyer och Rowan (1977) och Eriksson - Zetterquist, Kalling och Styhre (2012) menar på att det kan uppstå isomorfism för företag som verkar inom samma organisationsfält. Resultatet i studien som genomförts visar på detta fenomen, d.v.s. tydliga drag av isomorfism. Narrativen hos Volvo Group och Ericsson gällande frihet, flexibilitet samt feedback, otålighet, högre utbildning, att bidra till en bättre

värld och slutligen behovet av personligt möte och digital kommunikation visar alla på distinkta kopplingar till isomorfism. Isomorfism används för att såväl internt som externt uppnå legitimitet och på så vis överleva (Meyer & Rowan, 1977). Isomorfism och löskoppling är fenomen som diskuteras brett inom organisationsteori. I och med att denna studie också har funnit mönster för isomorfism och löskoppling så kan det ge ytterligare bidrag som stärker tidigare forskning inom området.

Vidare gäller det att förstå att organisatoriskt underhåll genom narrativa handlingar är ett komplicerat förlopp och inte enbart en linjär process med narrativ som går från samhällsnivå till organisatorisk nivå och till sist till individuell nivå (Zilber, 2009). Trots att denna studie inte har syftat till att undersöka berättelserna på den individuella nivån så är det ändå viktigt att belysa inverkan som den nivån kan ha. Det kan innebära att de återberättade narrativen om företagens aktiviteter inte är berättade utifrån ett organisationsspecifikt perspektiv som individerna har blivit tränade och formade till att berätta, utan att individerna snarare berättar en version som speglas i samhället vilka de förstår sig på samt är hemtama med. Följaktligen innebär det att resandet av berättelser kan vara cirkulerande och inte bara gå från ett håll till det andra. Detta medför att individers och organisationers översättningar av de metanarrativ som råder i samhället studsar ut, influerar samt ändrar de redan institutionaliserade metanarrativen på den samhälleliga nivån.

Det kan vidare föras en diskussion om huruvida institutionaliserade narrativen om generation Z egentligen är. Om narrativen gällande generation Z hade varit institutionaliserade, d.v.s. förgivettagna, så hade företagen inkorporerat de narrativ som finns om generation Z karaktärsattribut för att attrahera och behålla denna generation. Denna medvetenhet är dock inte tydligt förekommande hos varken Volvo Group eller Ericsson. Detta kan exemplifieras med generation Z ändrade syn på högre utbildning. 47 procent av generation Z menar att de kan tänka sig att börja arbeta istället för att vidareutbilda sig på universitet om de kan få internutbildas på företagen (Universum, 2015b). Hade detta narrativ varit institutionaliserat hade företagen, enligt Meyer och Rowan (1977), valt att vara öppna för att erbjuda denna generation internutbildningar istället för att sätta krav på högre utbildning. Detta narrativ har således inte blivit en norm, annars hade företagen valt att reproducera narrativet i

organisationen för att legitimera sig och överleva (Meyer & Rowan, 1977). Inom organisationsfältet är det fortfarande mer legitimt att ha medarbetare som är högutbildade. Zilber (2009) redogör dock för att inte alla institutionella metanarrativ behöver bli överförda in i organisationer. Det kan i sin tur betyda att narrativen om generation Z kan vara institutionaliserade trots att de inte reproduceras i företagen.

Fortsättningsvis kan det diskuteras att förändringar i generationer följer det som sker i samhället. Idag lever vi i ett postmodernistiskt samhälle. Ett samhälle som starkt karaktäriseras av individualism, frihet och globalisering där allt är baserat på snabb och intuitiv kommunikation (Cova, 1996). Generation Z är födda och uppvuxna i denna globaliserade och postmodernistisk era och detta speglas också i deras sätt att vara. De är individuella, de vill ha frihet och flexibilitet och teknologins utveckling möjliggör för dem att ständigt vara uppkopplade och att alltid vara tillgängliga. Detta innebär, likt det Karl Mannheim (1952) menade när han definierade begreppet generationer, att de samhälleliga händelserna som är utmärkande för en tidsperiod formar generationer.

Slutligen, visar resultatens praktiska relevans på att företagen är på god väg att möta generation Z behov. Det krävs dock en större medvetenhet om generationen för att aktivt kunna lyfta fram de aktiviteter som attraherar dem. Volvo Group och Ericsson besitter i dagsläget starka arbetsgivarvarumärken men det är viktigt att företagen är anpassningsbara. Detta är viktigt då den globala arbetsmarknaden inom 3 år kommer bestå av 20 procent av generation Z (Universum, 2015c). Den genomförda studien visar på att företagen i mångt och mycket har aktiviteter som ligger i linje med det som generationen efterfrågar. Företagen visar dock inte att de uppfattat kopplingen mellan det som företagen faktiskt gör och det som generation Z värderar högt. Det finns således ingen medveten strategi för att nå ut till generation Z för att förmedla ett flertal aktiviteter, trots att de i många fall integrerat dem i företaget. Exempelvis är Ericssons hjälporganisation en värdefull aktivitet som bör lyftas upp vid kommunikation med generationen för att attrahera generationen. Ytterligare exempel är Volvo Group University som är en värdefull tillgång inom företaget men som måste kommuniceras ut på ett sätt som attraherar generation Z. Vidare är det viktigt att arbetsgivare på marknaden förstår att det finns skillnader mellan generation Y och generation Z trots att de

delar många likheter. Vikten bakom detta handlar om att inte tappa värdefull kompetens från generation Z som kan vilja att gå till ett annat bolag eller starta eget. Vidare, utöver att generation Z har en vilja att starta eget så råder det också en allmän trend i dagens samhälle gällande start-ups vilket kan leda till ett flertal av de stora företagens förfall om de inte integrerar trenden in i sin organisation.

7. SLUTSATS

I detta kapitel presenteras de viktigaste konklusionerna av studien. Dessa är baserade på analys och diskussion av empiriskt material i relation till forskningsfrågan och dess syfte. Slutligen presenteras tillkortakommanden och förslag till vidare forskning.

7.1 Slutsats

Syftet med denna uppsats var att undersöka och analysera hur metanarrativen om generation Z färdas genom olika sociala nivåer och hur narrativen reproduceras i företag. De underfrågor som skapats för studien har hjälpt till att besvara studiens huvudfrågeställning genom att de undersöker om metanarrativen gällande generation Z har reproducerats i företagen samt hur narrativen reproducerats. Studien visar på hur de samhälleliga metanarrativen om generation Z både har och inte har reproducerats i Volvo Group och Ericsson på olika sätt, medvetet som omedvetet. Det framgår dock att i ett flertal aktiviteter som är efterfrågade av generation Z redan utförs i företagen men utan företagets djupare vetskap om aktiviteternas vikt för denna generation. Rapporten pekar på att detta främst kan bero på två faktorer: att vissa metanarrativ om generation Z ännu inte har blivit institutionaliserade men att det även kan bero på att andra metanarrativ som florerar i samhället påverkar organisationerna.

Ett resultat, vilket även tidigare studier visar på (Zilber, 2009; Czarniawska & Joerges, 1996), är att de samhälleliga metaberättelserna inte replikeras rakt av in i organisationen och in i den institutionella ordningen. Istället omdefinieras och förklaras de på ett nytt sätt som fungerar i det lokala sammanhanget. Detta synliggörs i studien då de samhälleliga metanarrativen har omdefinierats till den organisatoriska kontexten, d.v.s. Volvo Groups och Ericssons kontext. Vidare visar studien på att isomorfism och löskoppling förekommer vid företagets narrativ om aktiviteterna de gör kopplat till generation Z. Företagen använder sig av identiska begrepp i ett flertal av deras berättelser vilket kan grunda sig i att de befinner sig inom samma organisationsfält men också för att upprätthålla legitimitet. Legitimitetsfaktorn är även en anledning till att företagen många gånger löskopplar, vilket har visat sig vara ett tydligt

återkommande fenomen i denna studie.

Slutligen, med facit i hand om vad som är viktigt för generation Z, har denna generation, likt övriga, sitt sätt att vara, sitt sätt att trotsa det som varit. De lägger grunden för något nytt, de är framtidens digitala innovatörer. Företag måste följaktligen förstå generationen för att fortsätta vara attraktiva arbetsgivare och skapa förändring tillsammans med dem. Det är med andra ord omöjligt för företag att stoppa vågorna, men de kan lära sig att surfa. De måste bara förstå hur och varför.

7.2 Tillkortakommanden

Denna studie har grundats på att idén om att olika generationer finns och att det går att kategorisera in dessa med olika namn såsom babyboomers, generation X, Y och Z. En reflektion, vilken är värd att nämna, är huruvida relevant det egentligen är att dela in människor i olika fack. Vad tjänar de för syfte? Det bör även finnas en röst mot det för att inte ta förgivet att indelning i fack alltid är det ultimata tillvägagångssättet. Indelning av människor i fack kan ses som det Max Horkheimer uttrycker sig om kritisk teori inom frankfurtskolan "to liberate human beings from the circumstances that enslave them" (Horkheimer 1982, s. 244). Det kan således innebära att generationskategoriseringen kan begränsa människan. Exempelvis när en indelning sker tenderar människan att behandla andra människor annorlunda som inte tillhör ens egna grupp. Att betrakta dem som annorlunda leder till att vi behandlar dem annorlunda (Månsson, 2012, 22 aug). Vidare menar Jason Dorsey (TEDx Talks, 2015) att "... a lot of what we believe of generations isn't true. It's a good story but it's not necessarily true.". Följaktligen skapas det fördomar om generationerna som inte alltid behöver vara sanningsenliga. Därmed innebär det att de karaktärsattribut som tagits upp i denna studie gällande generation Z inte bör tas som en absolut sanning för alla de individer som tillhör denna generation.

Fortsättningsvis går det att diskutera definitionen av generation Z som onekligen är baserad på att generationen är uppväxt i industrisamhällen där teknologi finns i överflöd. Generation Z definieras bland annat som de människor som inte kommer ihåg en värld utan internet (TEDx Talks, 2015). Det är dock viktigt att ha i åtanke att detta inte gäller för alla världens länder och

dess befolkning. De unga som faller inom åldersspannet för generation Z i tredje världen kanske aldrig ens har använt sig av internet eller att teknologi inte finns i överflöd. Således innebär det att definitionen av generation Z, som ovan nämnt, inte är lika självklar i vissa hänseenden.

7.3 Förslag till vidare forskning

För att vidare utforska ämnet och styrka studiens empiriska material föreslås en mer omfattande forskning med en större urvalsgrupp i företagen samt ur samma organisationsfält men även ur olika organisationsfält. Det hade även varit intressant att titta på bolag som är grundande och drivs av generation Z för att jämföra dessa med äldre och väletablerade bolag. Det hade således varit givande att se hur generationen reproducerar metanarrativen om dem själva in i företagen. Ytterligare, genom att granska hur generationen bygger bolag kan eventuella intressanta resultat uppstå om vad dessa individer efterfrågar gällande till exempel ledarskap, företagskultur och bolagsstruktur. Resultaten skulle vidare kunna ge storbolag vägledning i hur de internt ska bygga upp en kultur för att möta generation Z ännu bättre. Slutligen, är det tvetydigt om huruvida institutionaliserade vissa metanarrativ om generation Z egentligen är, d.v.s. att narrativen om generation Z kan vara institutionaliserade trots att de inte reproduceras i företagen. Vidare forskning hade därmed kunnat rikta sitt ljus mot att undersöka hur en kan veta om metanarrativ är institutionaliserade eller ej.

8. KÄLLHÄNVISNING

AB Volvo, Investor Relations och Group Accounting. (2016). *Års- och hållbarhetsredovisning 2016*. Göteborg: AB Volvo.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber AB.

Backhaus, K. Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.

Barthes, R., & Duisit, L. (1975). An Introduction to the Structural Analysis of Narrative. *New Literary History*, 6(2), 237–272.

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90 - 106.

Bershidsky, L. (2014, 18 juni). Here Comes Generation Z. *Bloomberg View*. Hämtad 2017-01-30, från <https://www.bloomberg.com/view/articles/2014-06-18/nailing-generation-z>

Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.

Bjerke, B. (2007). *Understanding Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Bolagsverket. (2012). *Större och mindre företag*. Hämtad 2017-04-25, från <http://www.bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/storre-1.3317>

Brotheim, H. (2014). Introducing Generation Z. *American Jails*, 28(5), 15.

Brunsson, N. (2003). *The Organization of Hypocrisy - Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Oslo: Liber.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2 uppl.). Stockholm: Liber.

Czarniawska, Barbara (2015). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.

Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). *Travels of ideas*. I Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (red.). *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter & co.

Cennamo, L. och Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.

Cova, B. (1996). The postmodern explained to managers: Implications for marketing, *Business Horizons*, 39 (6), 15-23.

Crowder, C. Eversole, B. och Venneberg, D. (2012). Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607–625.

Dale Carnegie Training. (2015). *Tänd engagemang hos generation Y. Likheter, skillnader och fakta*. Hämtad 2017-04-03, från

<http://www.dalecarnegie.se/sa-leder-attraherar-och-behaller-du-generation-y/>

Denning, S. (2016, 26 nov). Can Big Organizations Be Agile? *Forbes*. Hämtad 2017-04-27, från <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/11/26/can-big-organizations-be-agile/#38e79af238e7>

DiMaggio, P.J. (1988) Interest and agency in institutional theory. I L.G. Zucker, *Institutional*

Patterns and Organizations: Culture and Environment, s. 3–21. Cambridge, MA: Ballinger.

DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.

Edmund, J. och Turner, S.B. (2005). Global Generations: Social Change in the Twentieth Century. *The British Journal of Sociology*, 56(4), 559–575.

English Oxford Living Dictionaries. (u.å.). *Definition of metanarrative in English*. Hämtad 2017 - 05 -30, från <https://en.oxforddictionaries.com/definition/metanarrative>

Ericsson. (2016). *About us*. Hämtad 2017-04-25, från <https://www.ericsson.com/about-us>

Ericsson. (u.å.). *Home*. Hämtad 2017-05-15, från <https://www.ericsson.com/en>

Ericsson. (u.å.). *Innovation*. Hämtad 2017-05-15, från <https://www.ericsson.com/en/networked-society/innovation>

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. Liber, Malmö.

EY. (2016). *What if the next disruptor isn't a what but a who?*. Hämtad 2017- 04-20, från [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers/\\$FILE/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers/$FILE/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers.pdf)

Gibson, J., Greenwood, R. & Murphy, Jr. E. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors and Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3), 1–8.

Greenwood, R., & Jennings, P., D. (2003). Constructing the Iron Cage: Institutional Theory

and Enactment. I Westwood, Robert & Clegg, Stewart (red.). *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*. Malden: Blackwell.

Göteborgs universitetsbibliotek. (2014, 29 jan). *Källkritik*. Hämtad 2017-05-10, från <http://www.ub.gu.se/skriva/kallkritik/>

Hirschman, A. O. (1982). *Shifting Involvements: Private Interest and Public Action*. Princeton: Princeton University Press.

Horkheimer, M. (1982). *Critical Theory*. New York: Seabury Press.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jonkman, L. (2011). *Generationsanpassat ledarskap; Från Pearl Harbor till Pearl Jam*. Gdansk: TUK förlag.

Kick, A., Contacos- Sawyer., J och Thomas, B. (2015). How Generation Z's Reliance on Digital Communication Can Affect Future Workplace Relationships. *Competition Forum*, 13 (2), 2014.

Kunkel, R., Cregan, J. (1997). *N'oubliez Jamais*. Publicerad av: Lyrics © Universal Music Publishing Group.

Lind, R. (2014). *Vidga Vetandet*. Lund: Studentlitteratur.

Mackhé , P. (2016, 1 nov). 5 tips om hur du skapar engagemang hos digitala Gen Z. *Dagens analys*. Hämtad 2017-05-09, från <http://www.dagensanalys.se/2016/11/5-tips-hur-du-skapar-engagemang-hos-bade-generation-z-och-y/>

Mannheim, K. (1952). "The Problem of Generations". In Kecskemeti, Paul. *Essays on the Sociology of Knowledge: Collected Works*, 5, 276–322.

Meyer, J., W. och Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The University of Chicago Press*, 83 (2), 340 – 363.

Månsson, N. (2012, 22 aug). Niclas Månsson- ny docent. *Mälardalens högskola*. Hämtad 2017-05-31, från <http://www.mdh.se/nyheter/niclas-docent-1.24780>

Parment, A. (2008). *Generation Y: framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!* Malmö: Liber AB.

Parry, E. och Urwin, P. (2011) Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79–96.

Pettid, S. (2003). *Baby Boomers and Generation X: How organizations understand the generational differences of employees*. (Master's thesis). Nebraska: Institutionen för kommunikation, University of Nebraska at Omaha. Tillgänglig: <http://search.proquest.com/docview/1699301952/>

Phil, E. (2011). *Att leda nästa generation*. Karlstad: TUK Förlag AB.

Royal, W. (2016, 13 dec). *Generation Z- Who are we?* [YouTube]. Hämtad från <https://www.youtube.com/watch?v=abxMT7HJIT8>

Scott, R. (2016, 28 nov). Get ready for generation Z. *Forbes*. Hämtad 2017 - 05 - 30, från <https://www.forbes.com/sites/causeintegration/2016/11/28/get-ready-for-generation-z/#39fb4ec52204>

TEDx Talks. (2015, 18 nov). *What do we know about the Generation after Millennials?* [YouTube]. Hämtad 2017-04-03 från, <https://www.youtube.com/watch?v=4f16o9Q0XGE>

Telefonaktiebolaget LM Ericsson. (2016). *Årsredovisning 2016*. Stockholm:
Telefonaktiebolaget LM Ericsson.

The Center for Generational Kinetics. (2016). *Top 10 Gen Z Questions Answered*. Hämtad 2017-01-30, från <http://genhq.com/igen-gen-z-generation-z-centennials-info/>

The Straits Times. (2015, 11 feb). *2 billion Generation Z youth, born in Internet age, live lives far removed from their elders*. Hämtad 2017-01-30, från <http://www.straitstimes.com/world/africa/2-billion-generation-z-youth-born-in-internet-age-live-lives-far-removed-from-their>

Tulgarn, B. (2009). *Not Everyone gets a trophy. How to manage generation Y*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. □

Universum. (u.å.). *Generation Z rakt in i arbetslivet*. Hämtad 2017- 04-10, från <http://universumglobal.com/se/insights/generation-z-rakt-in-i-arbetslivet/>

Universum. (2016). *Det här är Sveriges mest attraktiva arbetsgivare*. Hämtad 2017-04-25, från <http://universumglobal.com/se/2016/03/det-har-ar-sveriges-mest-attraktiva-arbetsgivare/>

Universum. (2015a). *Generation Z en inblick i framtiden*. Hämtad 2017-03-21, från <http://universumglobal.com/se/insights/generation-z-en-inblick-framtiden/>

Universum. (2015b). *Generation Z grows up: A look at the next wave of digital natives headed for your organization*.

Universum. (2015c). *Who Influences Gen Z?* Hämtad 2017 - 03 - 22, från <http://universumglobal.com/articles/2015/10/influences-gen-z/>

Universum. (2017). *Our History*. Hämtad 2017 - 05 - 21, från

<http://universumglobal.com/about/>

Veckans Affärer. (2016, 29 nov). *Det här är Sveriges 500 största företag 2016*. Hämtad 2017-04-25, från

<https://www.va.se/nyheter/2016/11/29/det-har-ar-sveriges-500-storsta-foretag-2016/>

Volvo Group. (u.å.). *R & D and Innovations*. Hämtad 2017-05-15, från

<http://www.volvogroup.com/en-en/about-us/r-d-and-innovations.html>

Volvo Group. (u.å.). *Home*. Hämtad 2017-05-15, från

<http://www.volvogroup.com/en-en/home.html>

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. London: The Guilford Press

Zilber, T. B. (2009). *Institutional maintenance as narrative acts*. I L. Lawrence, Suddaby och Leca (Red.), *Institutional Work* (s. 205–235). New York: Cambridge University Press.